

Innovation for the Earth



統合報告書2026

2026年3月期

SEKISUI

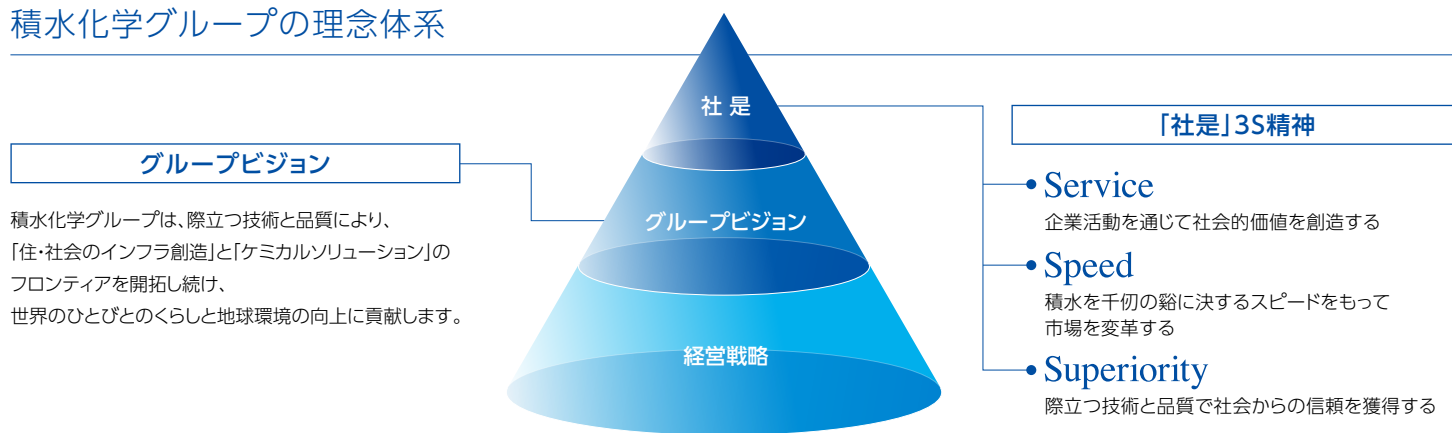
積水化学工業株式会社

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もとに、
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とらえ、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共に、企業としての持続的成長をはかります。

積水化学グループの理念体系



積水化学グループの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

5つの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、その期待や要請を把握し、社会全体の課題を共に解決していくことが、当社グループにとっての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。



皆さまからの統合報告書2025への
フィードバックと
統合報告書2026のポイント

フィードバック

- ・資本コストが経営に浸透しているのかを説明して欲しい
- ・ROE達成に向けた道筋を示して欲しい
- ・社外取締役の経営関与について、事例を交えて紹介して欲しい

ポイント

- ・社長メッセージにおいて資本コストや、ROE・ROIC・WACCについての考え方や展開事例について言及しています。

P.02

- ・投資・株主還元政策を実施した結果のBSイメージを掲載することで、ROE向上に向けた考え方や施策のつながりを整理しました。

P.31

- ・社外取締役による座談会を実施しました。今までの活動事例の紹介、期待される役割、課題意識等を紹介しています。

P.64

CONTENTS

積水化学グループの 価値創造

- 02 社長メッセージ
- 08 積水化学グループの軌跡
- 09 積水化学グループの事業領域
- 10 価値創造プロセス
- 14 リスクと機会
- 17 重要課題(マテリアリティ)
- 18 サステナビリティ貢献製品

中長期的な成長を 支える戦略

- 23 長期ビジョン[Vision 2030]
- 24 成長イメージと戦略投資
- 25 戦略領域マップ
- 26 事業推移とポートフォリオ変革の歩み
- 27 中期経営計画の振り返りとグローバル展開
- 28 セグメント状況(事業内容、2025年度の振り返り)
- 29 中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)
- 30 マテリアリティとKPI
- 31 投資と財務戦略
- 32 株主還元
- 33 ポートフォリオ経営の強化
- 34 事業戦略
- 40 新経営戦略部長メッセージ
- 43 環境
- 47 人的資本
- 50 イノベーション
- 55 内部統制
- 59 DX

ビジネスモデルを 支える基盤

- 60 コーポレート・ガバナンス
- 60 取締役・監査役
- 61 取締役・監査役の構成とスキルマトリックス
- 62 コーポレート・ガバナンス体制
- 64 社外取締役座談会
- 67 政策保有株式・役員の報酬等
- 68 リスクマネジメント
- 69 人権尊重・責任ある調達

データ

- 70 財務・非財務ハイライト
- 72 非財務データ
- 73 会社情報・株式情報
- 73 統合報告書2026の発行にあたって

本報告書は日本語および英語のPDF版で公開しており、
下記のURLからダウンロードいただけます。

日本語

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

英語

<https://www.sekisuichemical.com/ir/report/annual/>

対象組織

原則として、積水化学工業株式会社および連結子会社を対象としています。

対象期間

2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日)および2026年8月までの
開示内容を含んでいます。

参考としたガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」など

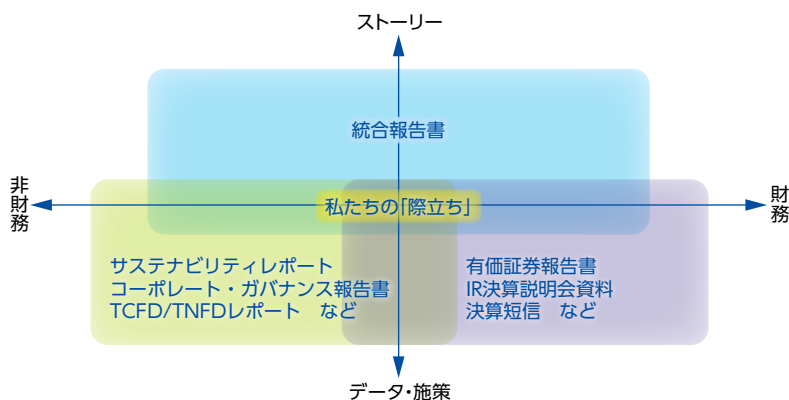


注意事項

本報告書に記載されている見込み、計画、見通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もとづいて作成されています。従って、実際の業績は、様々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、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情報開示体系



「統合報告書」では企業価値創造に向けた経営戦略や、財務・非財務の考え方やデータ・施策を統合的に報告しています。

さらに「有価証券報告書」や「IR決算説明会資料」などで財務実績や非財務も含めた経営戦略の説明資料を継続的に開示しています。

ESG経営やサステナビリティ活動に関する詳細かつ網羅的な非財務情報は「サステナビリティレポート」で開示しています。

また、投資家用参考資料『私たちの「際立ち」』では、主要事業の競争力や中長期戦略について説明しています。

Webサイトのご案内

株主・投資家向け情報

<https://www.sekisui.co.jp/ir/>

有価証券報告書・決算短信

<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/summary/>

決算説明会資料

<https://www.sekisui.co.jp/ir/event/results/>

私たちの「際立ち」(投資家用参考資料)

<https://www.sekisui.co.jp/ir/document/prominence/>

サステナビリティ

<https://www.sekisui.co.jp/sustainability/>

サステナビリティレポート

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/

TCFD/TNFDレポート

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcfd

社長メッセージ



代表取締役社長

清水郁輔

TOP Message

1987年に入社した私は、段ボール包装用粘着テープの技術者としてキャリアをスタートし、以来、高機能プラスチックカンパニーで業務を推進してきました。転機となったのは、2006年に赴任した米国です。当時、業績が低迷していた現地子会社の社長として、「再建か撤退か」という厳しい判断を迫られました。社員と共に事業再建に向けた改革を進めた結果、10年ぶりの最高益を更新することができたことは大きな自信となりました。帰国後は、中間膜・フォーム事業の事業部長を務め、2019年からは高機能プラスチックカンパニーのプレジデントとして、SEKISUI Aerospace社の買収とPMIにも携わりました。事業再建と買収・統合を通じて得た貴重な経験は、今後の経営にも大いに活かせるものと考えています。

「Accelerate 2028」で 挑戦を成果へ結びつけ、 「Vision 2030」を実現

「Vision 2030」の折り返し、 「Accelerate 2028」始動に向けて

当社グループでは、2020年に2030年度に業容倍増を目指した「Vision 2030」を掲げ、現在、「Vision 2030」実現に向け、社員一丸となり、業務に邁進しております。前社長の加藤のもと、2020年からの5年間は成長にドライブをかけ、結果、過去最高益を更新するなど、その勢いを確かなものとしてきました。そして2026年は、「Vision 2030」のちょうど折り返し地点にあたり、また新しい中期経営計画をスタートさせる重要な節目となります。このタイミングで経営の舵取りを担うこととなり、その責任の重さを強く感じています。新中期経営計画「Accelerate 2028」は、その名のとおりに「Vision 2030」の実現に向け、成長を加速させるための3年間です。バトンを引き継いだ私の役割は、これを確実に実行していくことだと考えております。

「Accelerate 2028」で挑戦を成果へ結びつけ、「Vision 2030」でビジョン・ステートメントとして掲げた「Innovation for the Earth」を本気で実現していきます。

社長メッセージ

「Innovation for the Earth」の実現

「Innovation for the Earth」を本気で実現するために、3つの重点施策に取り組んでいきます。1つ目は「現有事業の拡大加速と仕込みの強化継続」です。当社グループは住宅・環境・ライフライン、高機能プラスチック、メディカルの4つのセグメントで事業を展開しています。各セグメントの成長牽引事業と成長期待事業に経営資源を集中させ、事業拡大を加速させるとともに、その先の成長を支える新たな事業や技術への投資も着実に進めていきます。2つ目は、「フィルム型ペロブスカイト太陽電池事業の立ち上げ」です。まずは堺工場での量産化に全力で取り組み、本格事業化することで、再生可能エネルギーの普及と脱炭素社会の実現に貢献していきます。そして3つ目は、「挑戦し続ける人・集団作り」です。前社長の加藤が掲げた「活力あふれるいい会社」のマインドを引き継ぎながら、壁に直面しても挫けず挑戦し続ける人・集団をさらに育んでいきます。具体的には、戦略を描き、実行できるリーダーや高度な専門性を持つスペシャリスト人材を育てる人材育成プログラムを進めるとともに、一人ひとりが挑戦に踏み出せる環境を整えます。そして、成功失敗にかかわらず、挑戦そのものやそこから得た経験を適切に評価することで、一人ひとりが成長し続ける企業文化を醸成していきます。

「Innovation for the Earth」を本気で実現したい。その想いを一人でも多くの方々と共有し、共感いただくすべてのステークホルダーの皆さまと共に、社会課題の解決に取り組みながら、「未来につづく安心」を共創していきたいと考えています。

積水化学グループが社会に提供する価値

創業以来、当社グループは、世界のひとびとの安全や健康に影響を及ぼす社会課題、気候変動や自然災害のように社会の存続に深刻な影響を与える地球環境課題に対して、一貫して取り組んできました。

当社のグループビジョンは、「積水化学グループは、際立つ技術と品質により、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」のフロンティアを開拓し続け、世界のひとびとの暮らしと地球環境の向上に貢献します。」であり、そのためにも、「Innovation for the Earth」を本気で実現し、地球規模でイノベーションを起こして、様々な社会課題解決に貢献していくことが当社グループが社会に提供する価値だと考えております。

社会課題解決に貢献するために、「サステナビリティ貢献製品」[P.18](#)を継続的に創出することに注

力しています。その中でも、私が特に大きな可能性を感じている事業の一つが、フィルム型ペロブスカイト太陽電池事業です。

皆さん、是非、これが普及した世の中をイメージしてみてください。屋根や壁、街のいたる所にフィルム型ペロブスカイト太陽電池が設置され、街全体が発電所になります。森林を伐採し、太陽電池を設置する必要はありません。火力発電所を動かして、CO₂を出すこともありません。そのような街を、世界中に私たちの力で創れたら、これは、まさに地球規模での「Innovation for the Earth」だと思います。

イノベーションの源泉「先取り・加工・変革」

「先取り・加工・変革」は当社の強みです。当社は、「先取り・加工・変革」を中心に価値創造プロセスを回しイノベーションを生み出します。具体的には、まず、社会課題や市場のニーズを先んじて捉えます。そして、27の技術プラットフォーム(TPF) [P.50](#)と定義した競争力の高いコア技術を掛け合わせて加工し、独自のソリューションを創出します。これによりサステナビリティ貢献製品の創出を始めとした新たな価値を創造し、それらを社会に実装することで、社会の変革を実現していきます。

このサイクルを回す際に、「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つのドメインをもつ当社の独自性が生きてきます。幅広い事業領域の中から新たなニーズやシーズを探し出すことができる上に、化学メーカーとして素材を軸に生み出したソリューションを住宅やインフラといった社会基盤に直接実装できるのです。

具体例を紹介させていただきますと、気候変動で激甚化する「自然災害」という社会課題に対し、当社は災害に強い「まちづくり」を展開しています。埼玉県朝霞市の東京工場跡地に開発した「あさかりードタウン」は、豪雨や地震に対応するインフラ技術と、耐震性に優れたエネルギー自給自足型のセキスイハイムを組み合わせ、街のレジリエンス(回復力)を高めています。「電力・エネルギー問題」については、フィルム型ペロブスカイト太陽電池事業があります。フィルム型ペロブスカイト太陽電池は、高機能プラスチックカンパニーの先端技術が活用されており、柔軟性が高く、薄くて軽いことが特徴です。また、環境・ライフラインカンパニーで培ってきたエンジニア力を組み合わせながら、まずは、災害発生時の避難所となる小中学校の体育館のような耐荷重性の低い屋根などへ設置を進めていきます。将来的には住宅カンパニーの技術やネットワークを活用しながら一般住宅への導入についても検討して行きたいと考えております。この様に、「先取り・加工・変革」のプロセスを回しながら、当社にしかできない形での「Innovation for the Earth」を実現し続け、社会と共に成長していきます。

社長メッセージ

長期ビジョン「Vision 2030」のこれまでの成果と課題、達成に向けた道筋

長期ビジョン「Vision 2030」に向けた前半5年間での成果は、成長牽引事業と成長期待事業への投資と今後の成長につながる投資の意思決定や仕込みをしっかりとやってきたことです。具体的には、タイにおける中間膜新ライン増設や、半導体生産工程用テープ「SELF A」の国内生産能力増強、オランダにおけるまくらぎ工場の新設等を始め、様々な能力増強投資を推進してまいりました。また、将来の成長に大きな期待がかかるフィルム型ペロブスカイト太陽電池については、3,000億円超の設備投資計画を策定しました。2030年には売上高1,000億円規模、営業利益150～200億円の実現を目指しており、長期ビジョン達成には必要不可欠な事業となり、期待が膨らんでいます。

M&Aについては、前中期では投資枠を残しましたが、検討自体はしっかり推進してきました。これは、M&A枠の消化ありきではなく、内容をしっかり吟味し、推進してきた結果でもあり、これはこれで評価できるものと私は考えています。

課題は、成果創出のスピードだと思っています。前中期経営計画「Drive2.0」では、前述の通り成長投資の意思決定・仕込みをしっかりとやってきましたが、成果創出スピードが期待ほど得られず、結果、営業利益が目標に届かず悔しい結果となりました。

「Vision 2030」の達成には、引き続き成長分野への投資を行いながら、投資効果の顕在化をスピード感をもって行い、成長の傾きを上げていく必要があります。

そのためには、まず、成長事業に向けた投資やM&Aをやり抜くことが必要であり、新中期経営計画である、「Accelerate 2028」でも積極的な投資枠を設定しております。そして、私にとって大きな挑戦であるフィルム型ペロブスカイト太陽電池事業も立ち上げてまいります。

次に、スピードアップです。そのためには、経営基盤を強化していく必要があります。一つは、DX

の強化です。デジタル変革を通じて、生産性を向上させていきます。

当社が力を入れている、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)も、開発効率や新製品創出への貢献が期待でき、さらに注力して行きます。

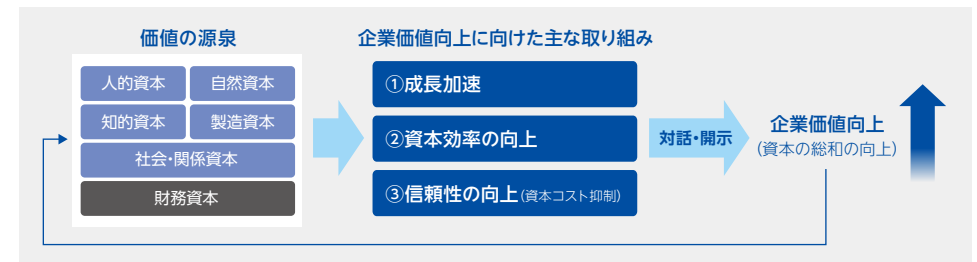
そして、何よりも人材です。「Vision2030」達成の原動力は人材です。一人一人の挑戦と成長が欠かせません。現在取り組んでいる



挑戦風土を定着化させ、挑戦を通じ社員の成長を支え、その力をグループの成長へとつなげていきます。後半5年間については、これら活動を通じて、成長を加速させ、「Vision 2030」の実現につなげていきます。

資本コストを意識した経営の実践

当社グループでは、投資判断や事業評価において資本コストを前提とすることが定着しており、ROEやROICをKPIに組み込み、従業員の評価にも反映しています。経営陣だけでなく社員の間でも資本効率への意識が高まり、ROICスプレッドの考え方も着実に浸透してきました。私自身も、以前に比べてROEやROICに対する意識が大きく高まり、投資家・株主の皆さまの期待に応えていかなければならないという思いを強くしています。企業価値の向上に向けて、当社グループは「成長加速」、「資本効率の向上」、「信頼性の向上」の3点の取り組みを進めています。



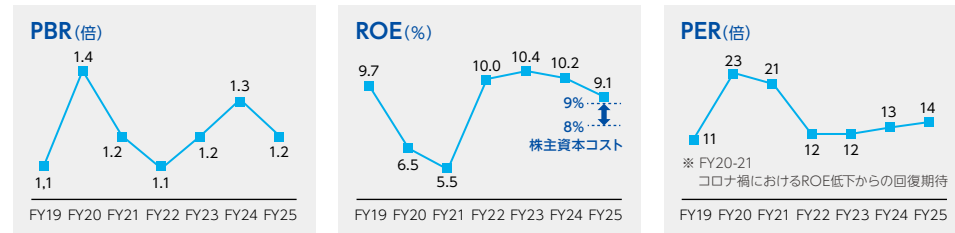
「成長加速」には、ポートフォリオマネジメントを徹底し、成長牽引事業と成長期待事業に経営資源を集中させ、引き続き稼ぐ力を強化していきます。

「資本効率の向上」については、市場環境や事業の将来性を踏まえ必要に応じて事業の縮小や撤退を判断します。株主還元方針の見直しに加え、あるべきバランスシートを意識した資本政策にも取り組んでいます。

「信頼性の向上」については、安全とコンプライアンスを経営の基盤に置き、DXも活用しながら品質やリスク管理の強化を進めています。事業リスクを低減し、安定的に成果を生み出す経営基盤を構築することは、社会や市場からの信頼を高め、資本コストの低減にもつながります。

社長メッセージ

株価の指標となるPBRは足元で約1.2倍にとどまっております、ROE、PERとも改善余地があると認識しています。



重要経営指標と位置付けるROEについては、「売上高純利益率」「総資産回転率」「財務レバレッジ」の3つの要素に分解し、それぞれの改善に取り組んでいます。

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
ROE	9.7%	6.5%	5.5%	10.0%	10.4%	10.2%	9.1%
＝							
売上高純利益率 (%)	5.2%	3.9%	3.2%	5.6%	6.2%	6.3%	5.7%
【参考】営業利益率 (%)	7.8%	6.4%	7.7%	7.4%	7.5%	8.3%	8.1%
×							
総資産回転率 (回)	1.06	0.94	0.99	1.02	0.98	0.98	0.95
×							
財務レバレッジ (倍)	1.81	1.72	1.78	1.74	1.67	1.65	1.68

まず売上高純利益率についてですが、ベースとなる営業利益率は前中期経営計画「Drive 2.0」において高付加価値品へのシフトを進めたことで改善してきました。一方で、積極投資の反面となる部分もありますが、減損損失等もあり営業利益率に比べ売上高純利益率を十分に高めることができていません。最も重要なのは純利益を増やすことであり、成長への打ち手を確実に実行するとともに、経営基盤を一層強化し、純利益率の改善につなげていきます。

総資産回転率については、フィルム型ペロブスカイト太陽電池や高機能プラスチックカンパニーの成長率引分野などで、成長に向けた設備投資を積極的に進めてきたこと等から足元では低下しています。今後、これらの設備から売上を生み出し、投資効果を発現させることで、改善を目指していきます。財務レバレッジについては、負債を中心とした成長投資の資金調達や積極的な株主還元を実施してきましたが、為替等の評価差額により自己資本が増加し、足元では低下しました。引き続き、資本効率を意識した、適切な資金調達手段の選定と、株主還元を継続していきます。

次に、PERについては、エレクトロニクス、中間膜、管路更生、フィルム型ペロブスカイト太陽電池を始め、当社には多くの魅力的な事業があり、これらの成長性や競争優位性、投資進捗についても積極的に開示し、市場から適正な評価を得られるよう努めていきます。

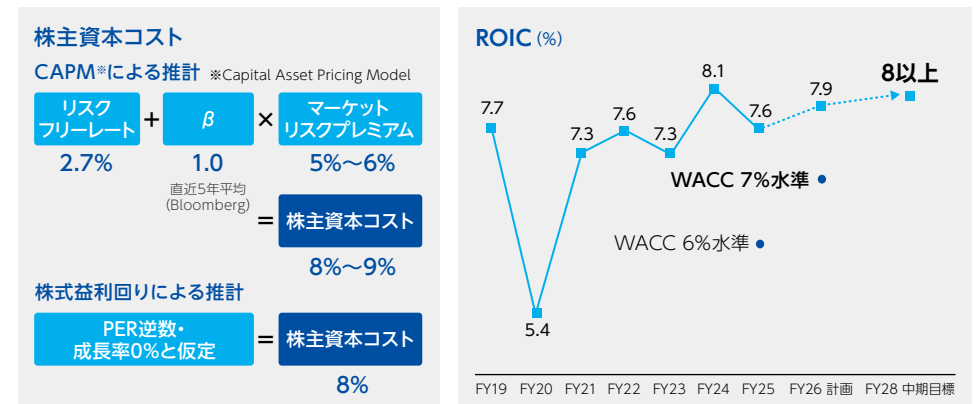
株価を直接コントロールすることはできませんが、これら企業価値向上に向けた取り組みと、丁寧な対話と開示を続けていくことで、ROEやPERは持続的に改善していくものと考えております。投資家・株主の皆さまからは、「まだ十分な成果が出ていない」と厳しいご指摘をいただくこともあります。そうした声を真摯に受け止め、市場との対話を重ね、資本効率と企業価値の向上という結果でお応えしていきたいと考えています。

ポートフォリオマネジメントについて

当社のポートフォリオマネジメントは、収益性(営業利益率)や資本効率性(ROIC)と成長性(売上高成長率)の観点から事業を分析・評価し、各事業の戦略上の役割(成長率引・成長期待・収益基盤・体質強化)を明確にしたうえで、経営資源を配分していきます。ROICスプレッドが十分に確保できない場合や、営業利益率が低迷し、期待する水準への道筋を立てるのが難しい場合等には、速やかに事業戦略を見直します。

例えば、微生物を活用して可燃性ごみから資源を生み出すバイオリファイナリー事業につきましては、非常に先進的な技術であり、期待の新事業ではありましたが、外部環境が想定と異なり、スプレッド確保が見通し難かったため、戦略を見直す意思決定を致しました。

ポートフォリオマネジメントを推進していくためには、ROICスプレッドの確保と、資本コストを下げる活動が重要となります。ESG経営の実践を通じて経営基盤を強化し、また、IR活動等もしっかりと行い、ステークホルダーの皆さまからの信頼を得ていくことが必要です。引き続き、しっかりと取り組んでまいります。



社長メッセージ

次に、全社の事業構造としてのポートフォリオマネジメントについてです。当社グループは、住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチックの3つのカンパニーと、メディカル事業で構成されております。こうした事業の多様性は、コングロマリット・ディスカントを招く要因と指摘されることもありますが、むしろ私は、多様な事業ポートフォリオは当社グループの強みだと考えています。各事業が異なる市場で収益基盤を築くことで経営の安定性を高めるとともに、事業間シナジーを生み出せることが、当社グループならではの価値です。今後も、ポートフォリオマネジメントの考え方や現状等を丁寧に発信し、「コングロマリットだからこそその強み」を評価いただける企業を目指していきます。

住宅事業を保有する意義

当社におけるポートフォリオの安定感において重要な役割を担うのは、住宅事業と考えています。住宅事業は、「国内主体」、「BtoC」と、当社の他の事業と抱える市場やリスクが異なるため、経営リスクの低減につながります。また、長年積み重ねてきた工場生産のノウハウがありますので、引き続き住宅市場における高いプレゼンスは確保できると考えています。いずれは、フィルム型ペロブスカイト太陽電池とのシナジーを打ち出しながら、当社ならではの価値を提供し、より一層付加価値の高い製品を提供していきます。今後も現有住宅生産設備の最大活用に向け、営業力・エンジニアリング力強化を目的としたM&Aを継続的行っていきますが、住宅事業が全社の安定感を形成する位置付けであることに変わりはありません。むしろ、安定感を形成する幹を太くすることで、より多くの挑戦をする土台が形成できると考えております。

不確実性の時代に求められる「変化対応力」

近年、外部環境はこれまで以上に不確実性を増しており、企業に求められる対応力も一段と高まっていると認識しています。直近の大きな変化としては、中東情勢の不安定化や、AIをはじめとする技術革新の加速が挙げられます。中東情勢に関しては、サプライチェーンへの影響を通じて、エネルギーや原材料の安定確保の重要性を改めて認識しました。当社は社会課題の解決に貢献する企業として、製品・サービスを安定的に供給し続ける責任があります。そのために、調達・生産体制の強靱化やリスク分散の取り組みを一層強化していきます。

また、AIを中心とした技術革新は、当社にとって大きな機会であると同時に、競争環境を大きく変える要因でもあります。当社ではマテリアルズ・インフォマティクス(MI) **P.54** をはじめとする取り組みを進めており、開発スピードや付加価値創出力の向上につなげています。今後はこれらをさらに進化させ、競争優位性を高めてまいります。外部環境の変化に振り回されるのではなく、起きている変化の中からリスクと機会を見出すことに加え、リスクについては適切に見極め、許容しながら、必要に応じて転嫁・回避しつつ、機会へと転換していくことが重要だと考えています。

不確実性が高い状況であるがゆえに、現状を肯定することなくゼロベースで見直し、そのうえで、やりたい姿を設計して、それに向かって変革を進めていくことを徹底していきます。日々の業務管理を基盤としつつ、中長期で事業を変えていくこと、また、これらの推進を通じて、一人ひとりが成長する強い組織を作りたいと考えております。

挑戦する文化を次のステージへ

挑戦行動については、失敗しても再挑戦する機会を提供し、私自身「失敗しても咎めない」というメッセージを繰り返し発信してきました。KPIとしている挑戦行動発現度も2025年度には62%となり、現場で「小さなことですが、挑戦できるようになった」と声をかけられることが増えるなど、挑戦文化は着実に浸透してきていると感じています。一方で、まだ過渡期であることも事実です。これまで「今までと違うことに挑戦する」とこと自体に価値がありましたが、ここからは挑戦の質とスピードを高め、成功確率を上げていく段階に入ったと考えています。そこで重要だと考えるのが、リーダーのマネジメントです。メンバーの挑戦を促し、「こんな挑戦がしたい」という思いを受け止め、長期ビジョンの実現につながる挑戦へと導きながら、一人ひとりが力を付けていけるようなマネジメントを実践してほしいと思っています。結果として失敗しても、「そこから得た学びや経験は必ず次につながる」と長い目で支えていくことも大切です。イノベーションは、社員一人ひとりの挑戦から始まります。

当社グループには、もともと挑戦を後押しする文化があります。私自身も、技術者時代にクラフトテープの新たなプロセス設計に携わり、環境負荷の低減と品質向上、コスト削減を実現しました。このプロセス改善には高額な設備投資が必要となりましたが、やりたい気持ちをしっかり伝えることで、上司や会社が私の想いに応えてくれ、背中を押し、予算をつけてくれたからこそ実現できました。この良い社風を引き継いでいきたいと思っています。

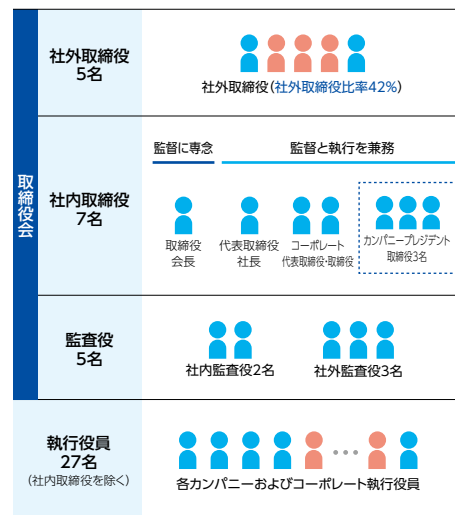
社長メッセージ

監督と執行の役割分担を明確化し、企業価値をより一層意識した経営の実践

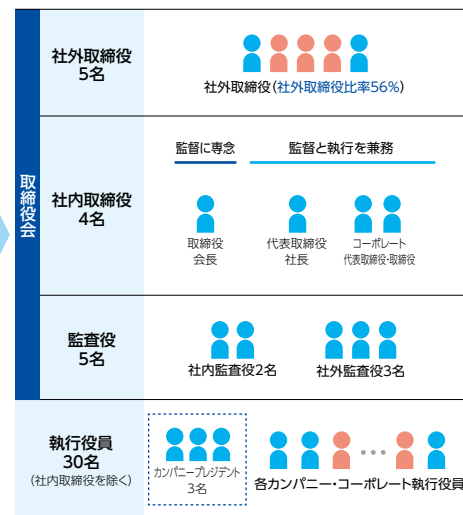
取締役会の体制は、会社の状況や目指す姿に応じて常に最適な形へ進化させていく必要があると考えています。事業のグローバル化や多様化が進む中で、取締役会には個別案件の審議だけではなく、中長期の経営戦略やESG経営基盤など、企業価値向上につながる重要テーマについてより質の高い議論を行う役割が求められています。

そこで今回、社外取締役を過半数とし、監督と執行の役割をより明確に分離するとともに、女性取締役比率も30%を超える体制へと見直しました。独立性と多様性を高めることで、より客観的で多角的な視点から経営を監督する体制を整えました。

2026年6月18日時点(株主総会決議前)



2026年8月31日現在



今後は、強化された監督機能のもとで執行への権限移譲を進めていきます。そして、取締役会では持続的な企業価値向上に向け、中長期の事業戦略やESG経営基盤に加え、ROICスプレッドやROE、WACC等の資本効率に関する議論を一層充実させていきます。執行のパフォーマンスを引き出す監督機能を追求することで、スピード感のある経営とガバナンスの強化についても両立をさせることで、持続的に企業価値を向上させていきます。

株主・投資家との対話を、企業価値向上へ

株主・投資家の皆さまとの対話は、企業価値向上および適正な株価形成において極めて重要であると考えています。まずは情報発信を強化し、当社の現状や成長戦略、将来性について正しくご理解いただくことに努めます。そのうえで対話を通じて、当社への期待と現状とのギャップを把握し、いただいたご意見やご提言を経営に反映することで、企業価値の向上と適正な株価形成につなげていきたいと考えています。

私自身も、株主・投資家の皆さまと直接対話する機会を大切にしています。先日、欧州で投資家の皆さまとお話した際には、20年以上当社株を保有してくださっている株主の方から、「これからも頑張してほしい」という励ましの言葉をいただきました。当社の目指す方向性をご理解いただけたからこそその言葉だと受け止めており、大変心強く感じました。こうした対話を通じて相互理解を深めることの重要性を改めて実感しています。

もちろん、期待だけでなく厳しいご指摘をいただくこともありますが、それらも中長期的な成長に向けた重要な示唆と受け止めています。今後も建設的かつ率直な対話を重ね、株主・投資家の皆さまとの信頼関係をより一層深めていきます。

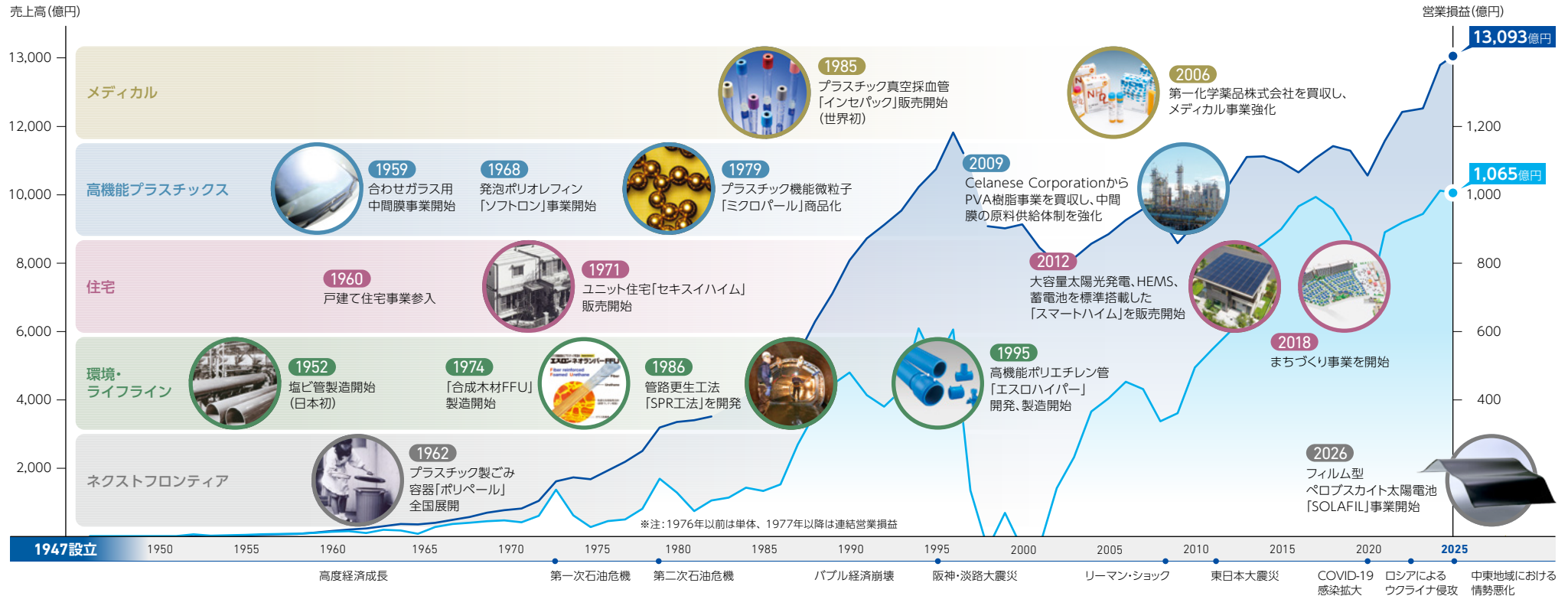
積水化学グループ社長としての挑戦

社長としての私の最大の挑戦は、人材を育てることです。一人ひとりの成長こそが事業を強くし、企業価値向上の原動力になると考えています。社員一人ひとりが挑戦し、成長できる環境を整えることが、私の最も重要な役割です。

「Vision 2030」の実現はもちろん、その先も見据えれば、世界で活躍できる次世代リーダーを今から計画的に育成していかなければなりません。そのために、人材育成には時間も投資も惜しまず取り組んでいきます。社員一人ひとりの成長が、積水化学グループの未来を切り拓く力になると信じています。

積水化学グループの軌跡

積水化学グループは野口遵氏が設立した日本窒素肥料を祖とし、その当時、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す7人の若手によって、1947年に設立されました。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

国産射出成型機を活用し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、構造改革と共に従業員・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。高度化する顧客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業界に先駆けスタート。

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 [P.26](#) 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」、従業員のモチベーションを高めるための成長を支える「人材」の3つを「際立ち」としたCSR経営を推進。

2008年～ 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、規模拡大と共に収益性を向上。高機能製品拡大により、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とらえて、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事業領域

積水化学グループは、「住・社会のインフラ創造」と「ケミカルソリューション」を事業領域とし、「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」という4つのドメインで事業を展開しています。自然環境・社会環境課題解決への貢献度が高いサステナビリティ貢献製品を多く生み出しており、その売上高の全社売上高に占める比率は70%超の水準となっており、取り組みの成果が着実に表れています。なお、現有事業は住宅カンパニー、環境・ライフラインカンパニー、高性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の4セグメントで構成されています。

事業領域

解決したい社会課題

現有事業

住・社会のインフラ創造

住宅・パイプ関連事業など長い歴史のある製品・事業においては、お客様の声や時代の要請を受け、さらなる付加価値の創出により進化を続けていきます。

レジデンシャル

ひとびとの安心・安全、快適な
暮らしを支える

住宅カンパニー

住宅、リフォーム、レジデンシャル



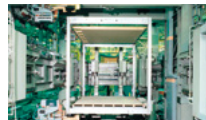
エネルギー自給自足型を目指すスマートハウス[スマートパワーステーション]



スマート&レジリエンスなまちづくり



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)



住宅ユニットの据え付け風景



ハイエンドフラッグシップモデル
鉄骨系戸建住宅「ELVIA(エルビア)」



改装リフォーム



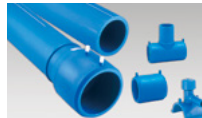
高コストパフォーマンスモデル
木質系戸建住宅「グランツーユーFR」

アドバンストライフライン

グローバルにインフラ課題を解決し
社会基盤を支える

環境・ライフラインカンパニー

パイプ・システムズ、住・インフラ複合材、
インフラ・リニューアル



耐震型高性能ポリエチレン管



耐腐食・耐薬品性能のプラント管材



管路更生工法「SPR工法」



大型高排水システム



鉄道向け合成まくらぎ「FFU」



熱膨張性耐火材



塩素化塩ビ樹脂 コンパウンド



雨水貯留槽「クロスウェーブ」

イノベティブモビリティ

社会・暮らしを進化させる
様々な機器の発展を支える

高性能プラスチックカンパニー

エレクトロニクス、モビリティ、
インダストリアル



ディスプレイ・電子機器向け導電性
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



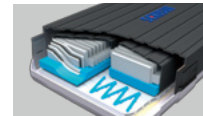
自動車バンパー向け成型品



自動車向け合わせガラス用中間膜



航空機向け部材



電気自動車向け放熱グリッド



航空機内装向けプラスチックシート

ケミカルソリューション

エレクトロニクス・モビリティ分野、メディカル事業においては、既存のお客様の要望に合わせた製品開発のみならず、新たなお客様の開拓・M&AやCVCを通じた新製品の開発にも積極的に取り組んでいきます。

ライフサイエンス

グローバルに
健康・長寿社会を支える

メディカル事業

検査、医療



コレステロールの検査薬



プラスチック製真空採血管



分析装置



感染症迅速検査キット



拡大新生児スクリーニング検査



医薬品原薬(API)



創薬支援(受託試験)



細胞培養足場材「Cegle(セグル)」

現有事業がシナジーを生みながら、4つのドメインにおいて
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していきます。 **P.25**

価値創造プロセス

積水化学グループは、多種多様な技術とステークホルダーとの信頼関係をもとに、社会課題を戦略的にとらえ、

世界のひとびとの暮らしと地球環境の向上に貢献する製品・サービスであるサステナビリティ貢献製品を提供しています。6つの資本を有効的に活用し、ビジネスモデルの実践を通じて、

サステナビリティ貢献製品を創出してそのインパクトを競争力へと転換しつつ、6つの資本を増強していくことで、社会の持続可能性向上と共に、企業としての持続的成長を実現していきます。

「ひとびとの暮らしに対する安心が、今を生きる私たちだけでなく、次世代、そして未来にずっと続いていく」という“未来につづく安心”を社会に届け、サステナブルな社会の実現に向けて挑み続けていきます。

想定メガトレンド(観点) ● 地球環境 ● 政治 ● 経済 ● 社会 ● 技術・デジタル

インプット

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

財務資本
自己資本……………8,512億円
有利子負債……………1,448億円

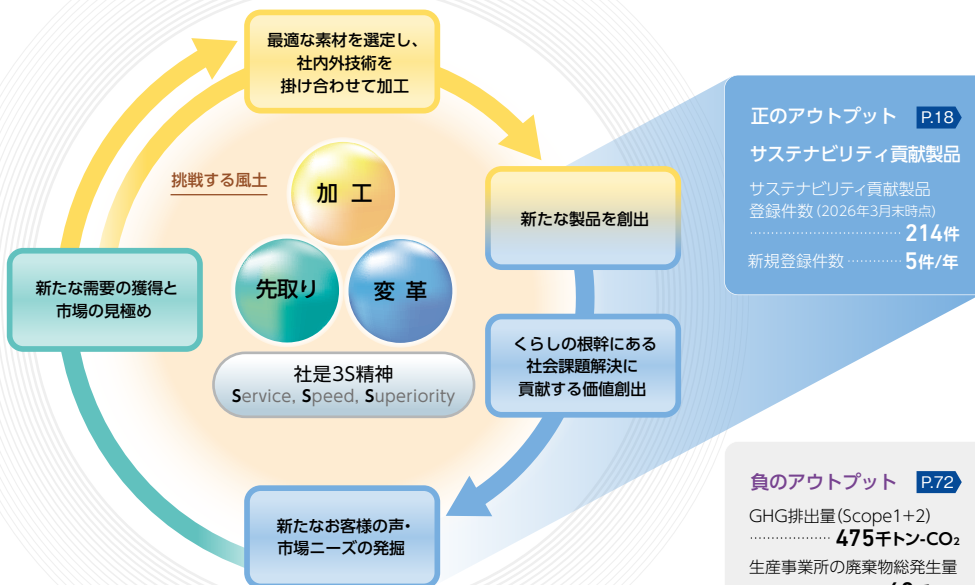
人的資本
連結従業員数……………26,752名
海外従業員比率……………26%
正社員一人当たり研修受講時間……………8.3時間

知的資本
研究開発費……………456億円
技術プラットフォーム……………P.50
特許保有件数……………11,382件
(国内6,612件/海外4,770件)

製造資本
生産拠点 国内外……………約80拠点
資本的支出……………929億円

社会・関係資本
お客様相談室への問い合わせ件数……………7,691件
投資家とのエンゲージメント回数……………65回※1
スタートアップへの出資

自然資本
主要原材料(金属・塩ビ等)使用総量……………約1,314千トン
使用エネルギー……………9,592TJ
用水量……………21,677千m³



ビジネスモデルのサイクルにおける重要課題 (マテリアリティ) P.17

環境 カーボンニュートラルの高度化
サーキュラーエコノミーの実現 P.43

人的資本 際立つ人材の活躍 P.47

イノベーション 際立つ技術の創出 P.50

内部統制の強化 P.55

ポートフォリオ経営の強化 P.26

ビジネスモデルを支える基盤

コーポレート・ガバナンス P.60

リスクマネジメント P.68

人権尊重・責任ある調達 P.69

ビジネスモデルを回す過程でサステナビリティ貢献製品創出のためのイノベーション力の強化、生産プロセスにおけるGHG排出量削減やマテリアルリサイクルのノウハウの蓄積、また、従業員の挑戦意欲等が向上

ステークホルダーとの信頼関係をもとに生み出すソリューション



未来につづく安心

Vision 2030

財務指標

売上高……………2兆円

営業利益率……………10%以上

非財務指標

環境

GHG排出削減率……………-50%(FY2019比)

人的資本

多様なリーダー・専門人材が各事業を牽引

役割型マネジメントの完成

Accelerate 2028 FY2028ターゲット

売上高……………16,000億円

営業利益……………1,500億円

EBITDA……………2,260億円

純利益……………1,020億円

サステナビリティ貢献製品売上高……………11,900億円

マテリアリティごとのKPI

ROE……………11%

ROIC……………8%以上

インパクトの創出と競争力への転換

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……………P.18

環境インパクト会計……………P.45

FY2025実績

サステナビリティ貢献製品売上高……………9,651億円※3

内プレミアム売上高……………5,460億円

営業利益(営業利益率)……………1,065億円(8.1%)

EBITDA(EBITDAマージン)……………1,646億円(12.6%)

純利益……………752億円

ROE……………9.1%

ROIC……………7.6%

TSR……………+8.5%(過去10年年率)

配当総額(配当性向)……………328億円(43.6%)

納税額……………277億円

(法人税・住民税・事業税)

環境

GHG排出量削減率……………-45.2%(Scope1+2 FY2019比)

廃プラマテリアルリサイクル率……………国内70.0% 海外68.6%

人的資本

挑戦行動発現度……………62.0%

エンゲージメントスコア……………138(FY2019を100)

イノベーション

特許資産価値(ΣTR値※4)成長率(CY2015比)

ΣTR値:8,037 成長率(CY2025)115%

オープンイノベーション件数……………135件

S職(スペシャリティ職)人数……………43名

内部統制

重大インシデント発生件数……………0件※5

※1 社長および担当役員が投資家と対話した回数

※2 数値は特別な記載がある場合を除き、すべてFY2025実績

※3 連結財務諸表とのつながりを重視したサステナビリティ貢献製品の売上高算定方法へと見直し、FY26より算定対象範囲に持分法適用関連会社の売上高を含めない、FY25についても新基準で算出

※4 LexisNexisの特許分析ツールPatentSight®を用いて、当社が算出した関連指標。特許資産価値を示す、Patent Asset Index™の構成要素のうち、被引用件数を元に算出される、TR(Technology Relevance)指標を合計した値を、当社全ポートフォリオの「技術的な価値(ΣTR)」としています。

※5 現在の内部統制に取組があり、かつ対外公表した事案

解説 価値創造プロセス

ビジネスモデルを通じたステークホルダーとの価値協創

積水化学グループの強みは、「先取り」「加工」「変革」です。

この3つを中心としたビジネスモデルは、多種多様なステークホルダーとの連携を通じて実践され、自然環境および社会環境の課題解決に貢献する製品・サービスを生み出しています。

このサイクルを通じて、環境・社会にポジティブなインパクトを創出し、それを競争力に転換すると共に、財務・非財務資本を増強し、持続的な企業価値向上の最大化をはかっていきます。

先取り

市場の変化や社会のニーズを先んじてとらえ、コア技術の強みが発揮できるかを見極める力

加工

社内外の技術を掛け合わせて独自のソリューションを生み出す力

変革

生み出した製品やサービスをもとに新たな価値を創り出し社会を変革する力

最適な素材を選定し、技術創出の融合により加工



- 当社グループは、自社原材料をほとんど持たないため、お客様の要望に合わせた最適な素材を選定することが可能です。また、競争力のある技術を「技術プラットフォーム」(TPF)として定め、継続的に技術強化に取り組むと共に、複数のTPFを融合し、社会環境の変化を先取りした製品の開発を行っています。またTPFにもとづき、社内外で通用する専門性をもつ従業員をスペシャリティ職(S職)として任命し、処遇しています。P.50, 51

- すべての取引は、「持続可能な調達」の基本方針やガイドラインにもとづいて実施しています。サプライチェーン全体でより適切な調達を実現するため、1次サプライヤーを通じて、2次・3次サプライヤーに対しても社会的に責任ある状況を実現・維持するよう働きかけしています。P.69

従業員の挑戦



- 経営層と従業員の対話の機会「トップと語ろう」を通じて、従業員が経営理念・ビジョンに共感し、自ら行動変容することを促しています。
- 長期ビジョンの達成に向けた従業員の挑戦行動を適切に評価するため2021年度より新たな人事制度を整備しています。P.47
- 創出したサステナビリティ貢献製品を事業化するための素養を身につける社内起業家育成プログラムを始動させています。P.48

先取りを可能にするイニシアティブ活動



- 当社グループは、経済産業省が公表する「多角的なルール形成活動の取組が高く評価された企業」として2年連続で紹介されました。また足下では、フィルム型ペロブスカイト太陽電池の規格整備、環境(気候変動や資源循環等)分野での各種イニシアチブへの参画やルールメイキングへの関与にも積極的に取り組んでいます。業界ルール形成においてリーダーシップを発揮し、規格の策定や標準化に携わることが、他社に先駆けて需要を創出し、その後の競争力を高めることにつながっています。

経済産業省「多角的なルール形成活動の取組が高く評価された企業」

<https://www.eslontimes.com/news/detail/1697/>

サステナビリティ貢献製品の創出



- 当社グループでは、知的財産を重要な経営資源ととらえ、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。P.53

- 品質コンプライアンスの遵守を重視し、特に品質不正やデータの改ざんについては、発生の根本原因を断つため品質マネジメントシステムを構築すると共に、サプライヤーからの購入品に関しても品質保証体制を構築し、品質を確保する活動を行っています。P.56

自然環境および社会環境の課題解決を通じた貢献インパクトの創出



- 当社グループは、環境・社会課題解決への貢献度が高い製品について、社外アドバイザリーボードの助言を受けてサステナビリティ貢献製品として登録しています。登録製品の売上と、登録製品の環境・社会インパクトの拡大をはかっています。P.18
- カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーのような長期ゴールを目指すために必要な技術や開発、市場変革を見据えて、課題ごとにスタートアップの探索や新規技術、先行事例の勉強会を行っています。さらに、社会課題に根付いた解決すべき問題に対して、解決策を組織横断で議論する場として創発座談会を開催しています。

インパクトを競争力へ転換し新たなニーズ獲得へつなげる



- お客様に気候変動の緩和に資する低炭素、脱炭素製品の価値を伝えるため、ライフサイクルアセスメントによる製品のカーボンフットプリントを算出しています。低炭素価値の高まる事業分野においては、先手を打つことでビジネスにおける差別化となり、リスクをチャンスに転換できます。P.21
- お客様に近いモノづくり体制を築くことは、お客様の要望へのタイムリーな対応を可能とし、お客様の信頼の獲得と新たな需要獲得の基盤となっています。P.27

ステークホルダーへの価値配分

https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2026/sustainability_report2026.pdf?20260730#page=127

当社グループでは、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。

解説 価値創造プロセス

事業間シナジーの具体例(フィルム型ペロブスカイト太陽電池)

積水化学グループの強みは、「先取り」「加工」「変革」です。

既存事業領域を横断したシナジー効果を創出し、社会・環境課題を解決する製品サービスを生み出しています。

フィルム型ペロブスカイト太陽電池供給は、「先取り」「加工」「変革」のプロセスを3つの事業領域をまたぎながら発展しています。

先取り

市場の変化や社会のニーズを先んじてとらえ、コア技術の強みが発揮できるかを見極める力

加工

社内外の技術を掛け合わせて独自のソリューションを生み出す力

変革

生み出した製品やサービスをもとに新たな価値を創り出し社会を変革する力

挑戦する風土/イノベーション

- 積水の名(勝者の戦は、積水を千仞の谿に決するがごときは、形なり)にふさわしい、十分な準備と分析を行って、勢いをもって進めていく。
- 社内起業制度「C.O.B.U アクセラレーター」の推進
- 挑戦行動発現度をKPIとして可視化



社会情勢の先取り

- 環境メガトレンドを事業機会へ転換
- カーボンニュートラルの実現



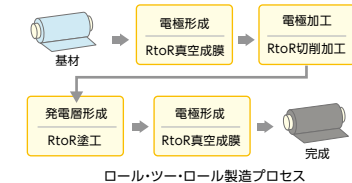
市場ニーズの拡大

- 設置場所の拡大(ビル壁面等)
- 戸建住宅への設置を検討(住宅カンパニー共同)



新たな製品を創出

- 3カンパニーの総合力で開発
- 素材やロール・ツー・ロールのプロセス技術:高性能プラスチックの封止
- 設置・施工における構造計算:住宅カンパニーのシリコン型太陽電池の取り扱い実績に基づく知見
- 建材開発で培った知見:環境・ライフラインカンパニー



大阪・関西万博内バスターミナルに設置されたフィルム型ペロブスカイト太陽電池



フィルム型ペロブスカイト太陽電池のロール・ツー・ロール生産

社会実装

- 省庁や自治体へのアプローチにおいて、環境・ライフラインカンパニーのマーケティング力が活躍



解説 価値創造プロセス

事例(PVB材料)

先取り 加工 変革

PVB材料

樹脂設計や変性、配合などで高性能な各種プラスチックを提供します。

■ 新技術の開発

現在多くの主力製品の原料となっている各種PVB(ポリビニルブチラール)樹脂は、PVA(ポリビニルアルコール)技術をベースに開発され、1952年から生産が始まりました。当時は塗料原料や合わせガラス用中間膜への用途拡大を見込まれていたことが背景にあります。

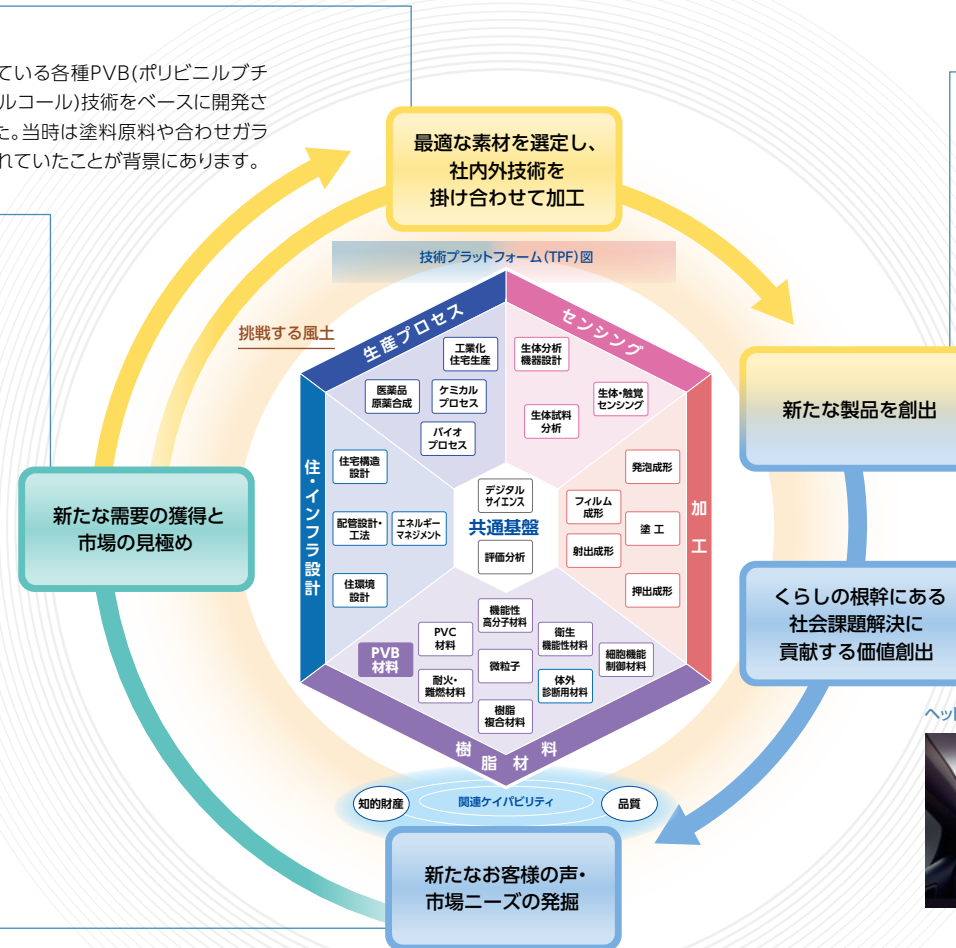
■ ライフサイエンス分野での用途展開

2025年 再生医療産業化に向けた再生細胞培養資材「Ceglu」発売

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。この細胞の培養工程では、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、生産プロセスにおける低い再現性や、動物由来の原料ゆえの品質のばらつきなど、複数の課題がありました。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。



高齢化が進行する社会における 健康的生活実現の重要性の高まり



■ 新製品の誕生

1958年 自動車合わせガラス用中間膜「エスレックフィルム」製造開始

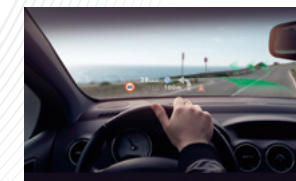
自動車用の中間膜は、1975年頃から、輸出自動車の生産量増加に伴い、需要が大きく伸長していきました。また、1987年には国内で安全ガラスの法制化が決まり、需要はさらに増加の一途をたどりました。積水化学グループではお客様の要望に応じるべく、品質向上と独自の生産技術開発に取り組んできました。



安全性向上、環境性向上、
デザイン性向上、快適性向上

■ 新たなニーズの顕在化と製品への機能付与

ヘッドアップディスプレイ用膜



カラー/デザイン膜

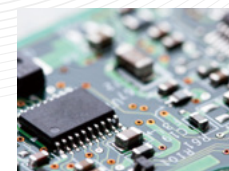


■ エレクトロニクス分野での用途展開

1970年代後半になると、磁気記録材料やIC基板セラミックスなどの先端産業ニーズの高まりと共に、材料の高機能化が求められるようになり、そうしたお客様の要望へ対応していくことにより、当社の樹脂材料も発展を遂げました。現在では、MLCC*を中心とした各種セラミックスのバインダー、顔料やカーボン材料等の分散剤、接着剤等、幅広い用途に用いられています。特徴である強靱性、接着性、分散性といった機能がバランスよく発現することで、各種用途の製品および製造プロセス上において、理想的な物性や取扱い性を実現します。

* 積層セラミックコンデンサ

MLCC用バインダー樹脂



インク・染料用分散剤



リスクと機会

通常リスク

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。投資の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項をリスクとしてのみ捉えるのではなく、機会となり得るものとして認識し、リスクと機会の両面から戦略的に捉えています。このような認識のもと、各種リスクおよび機会の発生の可能性を把握し、迅速かつ的確な対応が可能となるよう、体制の整備およびその運用に努めています。下記、通常リスクについては、取締役会、サステナビリティ委員会、四半期ごとの予算編成会議、領域別の各分科会、リスク検討部会等を通して対応策の議論や意思決定をおこなっています。

	主な内容	リスクと機会	当社グループの主な対応
通常リスク（業務リスクや市況変化への対応等）	原材料の市況変動および調達	● 経済環境や需給バランスの変動、通商政策による原材料調達の困難化 ● 上記に起因する生産コスト上昇や製品供給が不能となる可能性	● 原材料調達ソースの多様化や継続的な原価低減施策の実施 ● 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	● 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 ● 市場環境・経営環境の変化に伴う保有資産変動	● 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）
	経済動向および製品市況の動向	● 各事業領域における市場の成長減速や縮小	● 高付加価値製品の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
	安全・衛生・産業事故	● 産業事故の発生 ● 上記に起因する社会的信用の失墜や補償等を含む対応費用の発生	● 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
	製品・品質	● 重大な製品事故、安全性や各規制対応への不足、知的財産に係る紛争 ● 上記に起因する社会的信用の失墜や補償等を含む対応費用の発生	● 開発段階での事前レビュー実施による品質問題の発生の未然防止
	コンプライアンス	● 予期しない法規制の導入等に起因した違反事案 ● 不正等の重大なコンプライアンス違反事案の発生とその対応に要するコストと顧客からの信頼喪失	● 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
	情報管理	● サイバー攻撃やソフトウェアの障害・欠陥等に起因した事業中断や損害賠償の発生、情報漏洩	● 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
	第三者との提携や合併・買収およびR&D活動	● 新事業領域における新たなリスクの発現 ● 開発および事業立ち上げの遅れ	● 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

リスクと機会

メガトレンド

通常リスクに加え、当社グループの事業に影響を及ぼすと考えられる不可逆な外部環境変化(以下、メガトレンド)をふまえ、各々のシナリオを基に中長期視点で発生頻度や経営への影響度を測り、当社グループにとって重要なリスクおよび機会を新たに整理、特定しています。

現時点では以下の12のメガトレンドが当社グループにとって重要であると捉え、中期経営計画の戦略へ反映しています。今後は、環境変化を掴みながら内容を見直す仕組みについて、さらに構築、運用していく予定です。

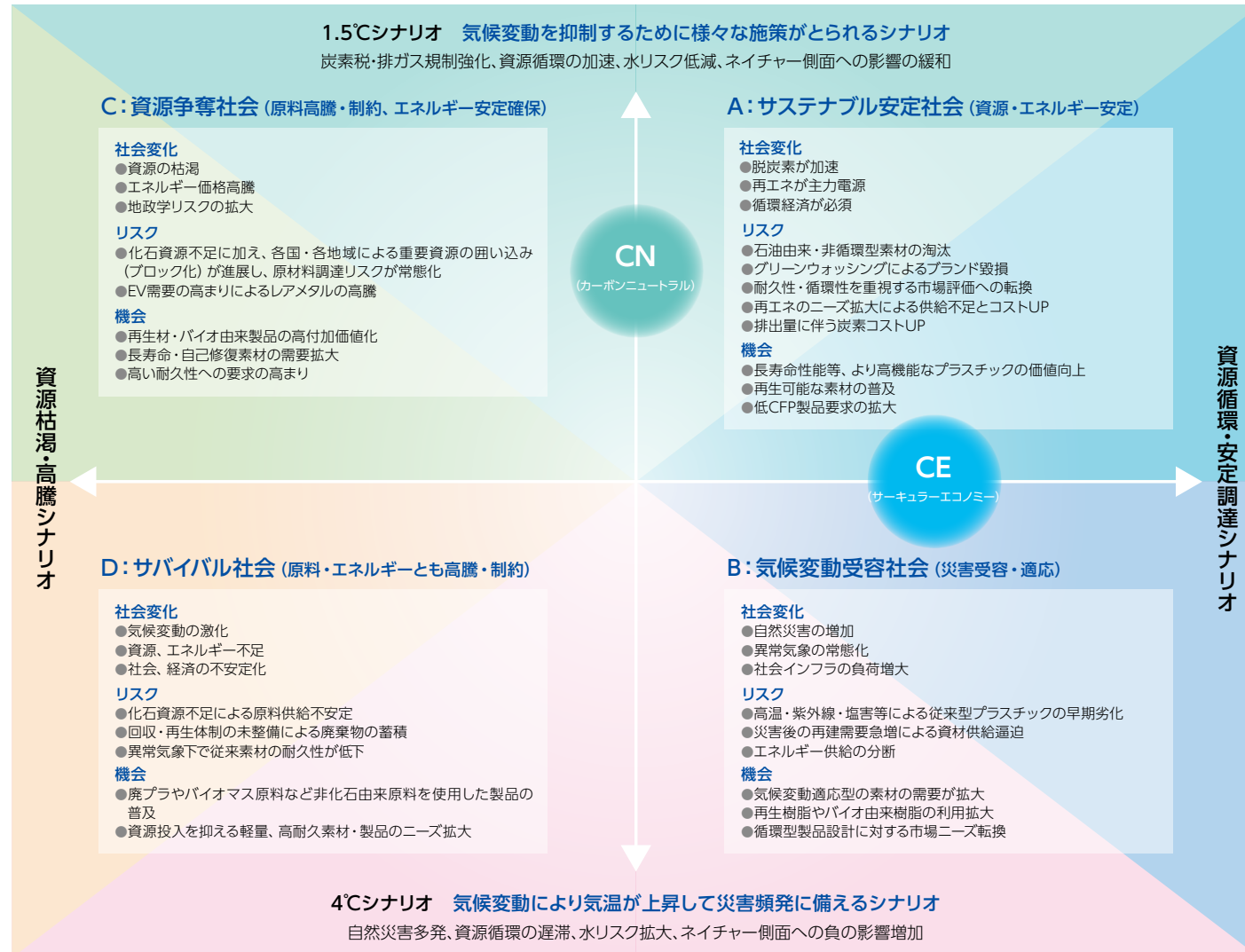
		主な内容		リスクと機会	当社グループの主な対応
12のメガトレンドおよびリスクと機会のシナリオ	地球環境に関するもの	気候変動・異常気象	リスク	●政策や規制への対応の遅れによる、エネルギー調達コスト上昇やレピュテーション低下	●政策や規制への迅速対応、脱炭素社会の実現に向けた環境中期計画の推進
			機会	●持続可能なエネルギーや災害対策関連製品の需要増加	●持続可能なエネルギーや災害対策関連の製品や事業の創出と拡大
		大規模災害の増加	リスク	●事業活動の中断等やそれに伴う機会損失、顧客に対する補償等の発生	●未然防止に向けたリスク抽出や定期的な実地監査・防災監査による是正指導
			機会	●持続可能なエネルギーや災害対策関連製品の需要増加	●持続可能なエネルギーや災害対策関連の製品や事業の創出と拡大
		生物多様性の喪失	リスク	●原材料の調達の困難化および原材料価格の上昇、企業活動に対する要請の高度化	●原材料調達ソースの多様化や継続的な原価低減施策の実施
			機会	●規制対応を前提とした新素材や新技術に対する需要増加	●規制対応型の新素材や新技術の開発加速
		天然資源の枯渇	リスク	●原材料の調達の困難化および原材料価格の上昇、企業活動に対する要請の高度化	●原材料調達ソースの多様化や継続的な原価低減施策の実施
			機会	●資源効率の高い技術や持続可能エネルギーへの需要増加	●非化石由来および再生材料の使用拡大や廃棄物の再資源化 ●資源効率の高い技術の開発加速や持続可能エネルギー関連製品や事業の創出と拡大
	政治・経済・社会に関するもの	ステークホルダーの多様化と要求高度化	リスク	●品質水準や法規制への対応のコスト増加や対応不十分による社会的信頼喪失	●関係部門間の連携強化による開示内容の整合性確保
			機会	●効率的な経営の推進による企業価値の向上	●全社横断の体制構築やシステム活用による標準化、高度化、効率化への継続的取り組み ●ポートフォリオ経営の強化
		地政学リスクの高まり	リスク	●政治的混乱、関税、政策・法律・規制の変更、税制改正、不買運動等による原材料価格の高騰等	●各地域統括会社を通じた経済、社会、政治的状況や市場動向についての情報収集
			機会	●保護主義の進行による新たな経済圏、事業機会の創出	●グループ会社、地域統括会社および日本本社の専門部門の連携 ●事業の多角化や展開地域のグローバル化等によるリスク分散
		都市への集中、地方の過疎化進行	リスク	●地方部を中心とした労働力不足	●多様な人材の活躍推進や、健康で安心して働ける環境整備
			機会	●インフラ老朽化やコンパクトシティ化に伴う事業機会の創出	●インフラ老朽化やコンパクトシティ化に対応する製品や事業の創出と拡大
	技術・デジタルに関するもの	少子高齢化の進行	リスク	●人材確保の困難性の高まりや労働力構成の偏在	●挑戦風土の磨き上げ、適所適材の深化、攻めのダイバーシティ (人材公募制度などの挑戦機会の提供、リーダー候補者の早期育成と抜擢等)
			機会	●ヘルスケア、ウェルネス市場やスマート領域の市場拡大	●ヘルスケア、ウェルネス市場やスマート領域に関する製品や事業の創出と拡大
		AI技術の台頭	リスク	●情報流出や誤情報の利用による意思決定の誤り	●ガイドラインの策定と遵守徹底および情報のセキュリティレベル毎の管理
			機会	●生産性や開発スピードの向上、付加価値の増大	●各現場、各業務における活用推進 ●生成AI活用による有望市場発掘やパートナー候補探索
		次世代通信の普及	リスク	●ITシステムの依存度上昇 ●サイバー攻撃やソフトウェアの障害・欠陥等に起因した事業中断や損害賠償の発生、情報漏洩	●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
			機会	●通信、自動運転関連やモニタリング市場の拡大	●通信、自動運転関連やモニタリング市場関連の製品や事業の創出と拡大
		高度医療技術の進歩	リスク	●技術開発に伴うコスト増加および競争激化	●対象領域を明確化した研究開発の推進
			機会	●ライフサイエンス領域の市場拡大	●ライフサイエンス領域の製品や事業の創出と拡大
		航空・宇宙ビジネス拡充	リスク	●自動車関連事業への需要構造変化による影響	●自動車関連事業以外の成長分野の特定と市場注視
			機会	●航空宇宙ビジネスの市場拡大	●航空宇宙ビジネスに関連した製品や事業の創出と拡大

リスクと機会

TCFDのシナリオ分析によるリスクと機会(メガトレンド・気候変動)

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.43 環境】
そのリスクと機会の把握にあたり、カーボンニュートラル社会への移行が進むか否か、また循環型社会への移行が進むか否かという二軸により、4つの社会シナリオを想定し、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、カーボンニュートラル社会および循環型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。】

4つの将来シナリオ



当社グループの主な対応

- 車両・航空機の機能性を支える高性能、新機能の材料提供 (HUD用中間膜「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)
- 医薬品原薬の受託製造体制の強化
- フィルム型ペロブスカイト太陽電池、CCU技術、iPS細胞培養の足場材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.18 サステナビリティ貢献製品】

重要課題(マテリアリティ)

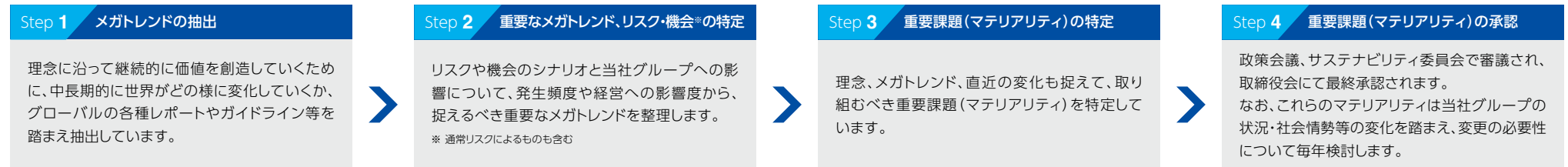
積水化学グループは、持続的成長を見据え、優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を8項目特定し、取り組みを推進しております。

これらのマテリアリティのうち、「価値創造フィールド」に位置付けられる領域への取り組みは、サステナビリティ貢献製品の創出・拡大を通じて成長機会の獲得に寄与し、特に収益性の高いプレミアム卒の創出が中長期的なROICの向上に効くものと認識しています。また、「価値創造ドライバー」に関するマテリアリティへの取り組みは、事業基盤の強化やリスク低減を通じて、広義の資本コスト*の上昇抑制に資するものと捉えています。

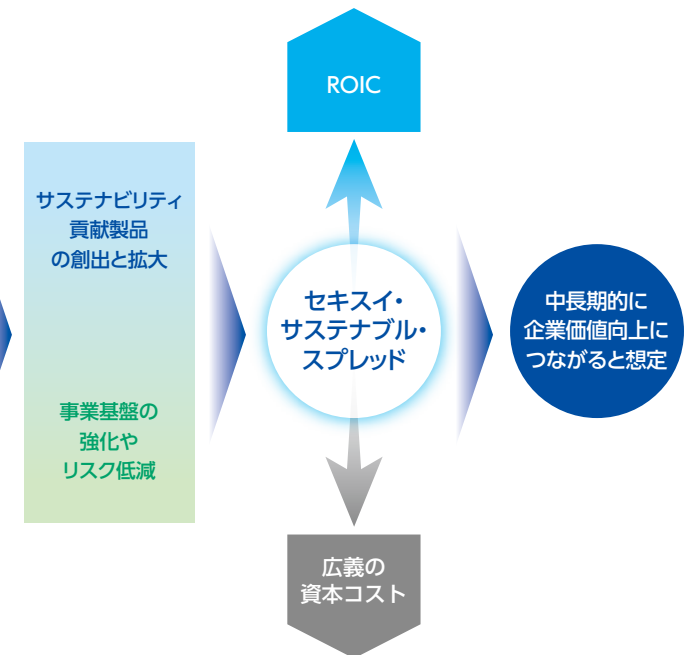
即ち、マテリアリティへの取り組みは、ROICと広義の資本コストの差であるセクスイ・サステナブル・スプレッドの拡大に寄与し、その結果として中長期的な企業価値の向上につながるものと考えています。

※ 広義の資本コスト：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もの

特定プロセス



	マテリアリティ	関連する主なメガトレンド	目指す姿	
価値創造フィールド 価値創造していく領域	カーボンニュートラル社会の実現	● 気候変動・異常気象 ● 大規模災害の増加	社会の脱炭素を支える次世代ソリューションの開発と社会実装の実現	
	サーキュラーエコノミーの実現	● 天然資源の枯渇 ● 生物多様性の喪失	資源循環の社会実装の実現	サステナビリティ貢献製品 P.18
	安心・快適社会の実現	● 大規模災害の増加 ● 都市への集中、地方の過疎化進行 ● 航空宇宙ビジネスの拡充	持続可能な生活・インフラを社会へ実装し、暮らしと社会基盤を支えることに貢献する	環境 P.43
	健康・福祉社会の実現	● 少子高齢化の進行 ● 高度医療技術の進歩	ひとびとのより良い健康と豊かな生活の実現に貢献する	
	DX推進			DX P.59
価値創造ドライバー 価値創造を加速させるもの	際立つ人材の活躍	● 少子高齢化の進行 ● ステークホルダーの多様化と要求高度化	成長機会を提供し、従業員と社会から“選ばれ続ける企業体”へ	人的資本 P.47
	際立つ技術の創出	● 次世代通信の普及 ● AI技術の台頭	高い技術力で、社会に貢献する次世代事業を継続的に創出	イノベーション P.50
	内部統制の強化	● ステークホルダーの多様化と要求高度化 ● 地政学リスクの高まり	グローバル企業としての、内部統制の弛まぬ強化	内部統制 P.55
	ポートフォリオ経営の強化	● ステークホルダーの多様化と要求高度化	限られた資本を有効に活用し、獲得リターンを最大化	ポートフォリオ P.26



サステナビリティ貢献製品

基本的な考え方

積水化学グループは、サステナビリティ貢献製品を、私たちが目指す「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”」を最もよく表すものと位置付けています。サステナビリティ貢献製品の創出と拡大を通じ、SDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、企業としての成長を目指しています。

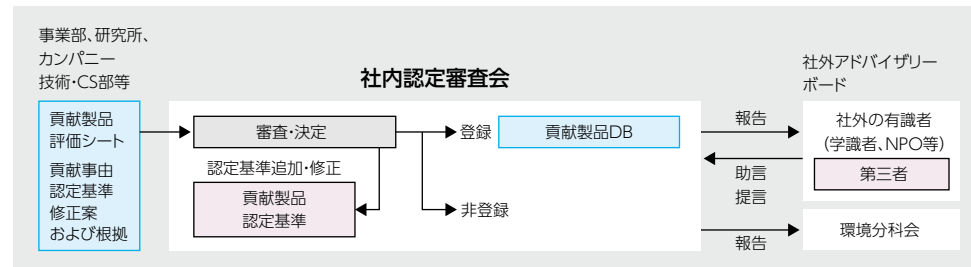
製品評価制度の進化

2006年に開始した当社グループ独自の評価・認定による「環境貢献製品」制度において、2017年には自然環境に加え社会環境における課題の解決に寄与する製品を対象を拡大しました。2020年度には「サステナビリティ貢献製品」と名称を改め、社会課題解決に貢献する製品を戦略的に拡大していくため「プレミアム枠」[P:19](#)を設けました。

認定方法

サステナビリティ貢献製品は、自然環境および社会環境の課題解決に対する貢献度が高い製品であり、社内基準をもと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、産官学の様々なバックグラウンドをもつ社外アドバイザーよりご意見、アドバイスをいただくことで基準の高さや透明性を担保しています。社外アドバイザリーボードにおいて、社外委員の皆さまからは新規登録製品が自然環境や社会環境にもたらす貢献の意義や、その表現方法、今後への期待について、ご意見やアドバイスをいただいています。2023年度からは登録時に、複数の環境課題に対してネガティブなインパクトを及ぼしていないか、あるいは及ぼさないためにどのような策を検討しているかを確認するためのネガティブチェックを導入しました。

サステナビリティ貢献製品制度の運用・設定方法

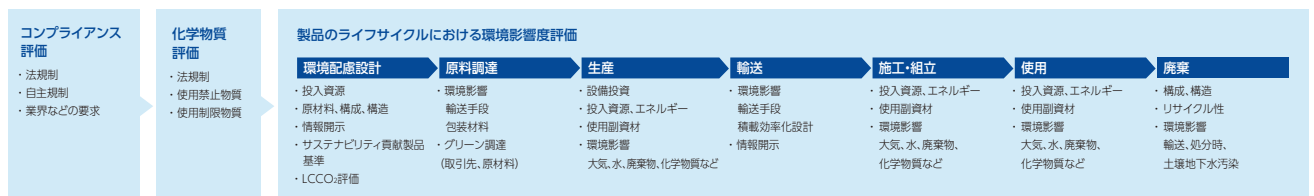


社内認定審査会：ESG経営推進部長を委員長として、コーポレート関連部署およびカンパニーの技術、事業の責任者で構成

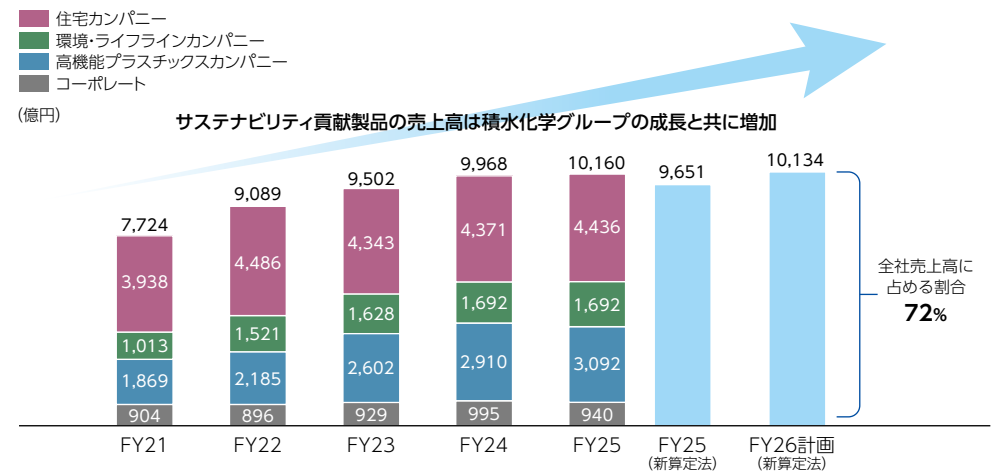
製品開発方法

当社グループでは、製品プロセスの開発時・変更時に、DR*を実施していますが、その際に、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。

※ Design Review（デザインレビュー）。新規開発テーマ創出に関する社内審査

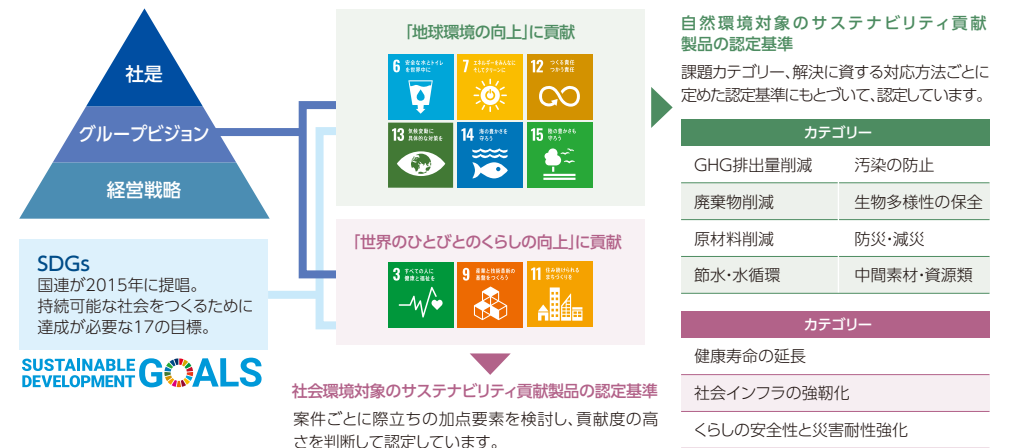


サステナビリティ貢献製品の売上高



※1 メディカル事業はコーポレートに含む。

※2 2025年度までのサステナビリティ貢献製品の売上高には、持分法適用関連会社の売上高を含めています。2026年度からは、連結財務諸表との整合性を重視した算定方法（以下、新算定方法）への見直しを行い、サステナビリティ貢献製品の売上高の対象範囲を連結財務諸表上の連結の範囲と一致させるため、持分法適用関連会社の売上高は含めていません。この変更による2025年度の新算定方法でのサステナビリティ貢献製品の売上高は9,651億円です。



サステナビリティ貢献製品

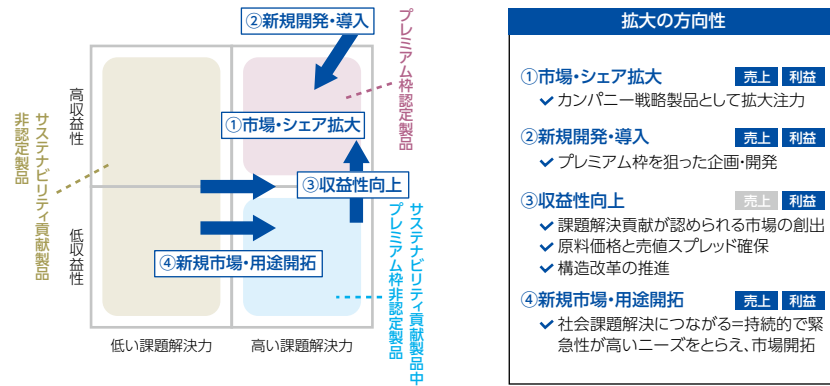
プレミアム枠について

自然環境および社会環境の課題解決と収益性を両立する戦略枠がプレミアム枠です。

プレミアム枠には、各カンパニーの成長を牽引する製品が認定されており、プレミアム枠の売上高は、約7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。

「成長牽引」「成長期待」事業に積極的に資本を配分することで、プレミアム枠の拡大を加速させます。

プレミアム枠拡大戦略(イメージ図)



サステナビリティ貢献製品およびプレミアム枠の戦略を図式化したものが上記のプレミアム枠拡大戦略です。右の領域「サステナビリティ貢献製品」を伸ばし、そして右上の領域「プレミアム枠」を伸ばしていきます。

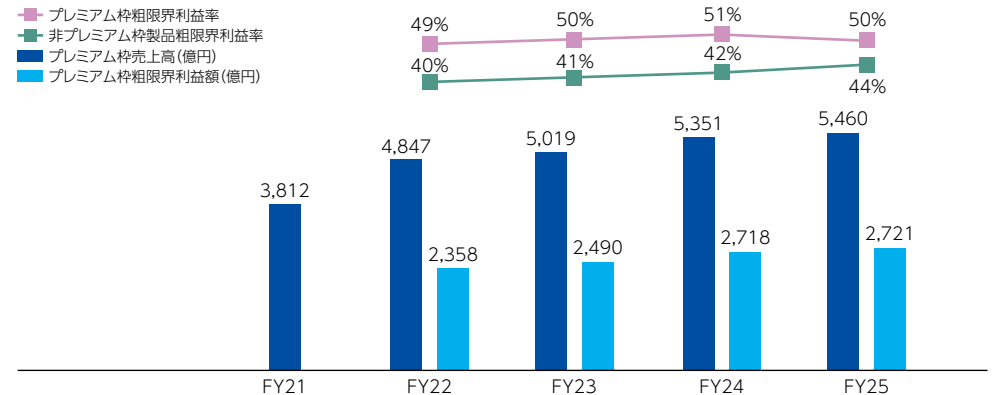
製品の環境インパクト評価

サステナビリティ貢献製品に認定された製品の社会インパクトの定量化・開示を目指し、環境インパクトを右記の通り評価しています。

登録されているサステナビリティ貢献製品の総売上高の約5割以上の製品に「LIME2」(LCA評価※)の手法を活用し、定量的に環境・社会的インパクトを評価しています。本インパクト評価の結果は、製品ごとには公開していませんが、全社製品のネガティブなインパクトとポジティブなインパクトの比率として把握し「SEKISUI環境サステナブルインデックス」を算出し開示しています。これにより、ネガティブなインパクトを減らし、ポジティブなインパクトを増加するような活動を推進していきます。【P.43】

※2023年度からは、LCAデータベースIDEAの最新版を活用して「SEKISUI環境サステナブルインデックス」を算出しています。AIST-IDEA ver.3.1を搭載したLCA計算システム「MILCA ver.3.1」は、生物多様性に対する影響についてさらに明らかになった知見を反映しています。これを活用し新たにベンチマークとすることで、生物多様性へのインパクトの正確な把握を目指します。

プレミアム枠の収益性



2025年度のプレミアム枠の売上高は5,460億円となりました。また同年度のプレミアム枠認定製品の粗限利益率は50%となり、非プレミアム枠製品よりも約6%高い水準を維持するなど、優れた収益性を示しています。

製品が貢献する環境領域の評価

サステナビリティ製品が様々な環境分野へ貢献していることを客観的に評価するため、「LIME2※」の手法を活用しています。これは、CO₂などの環境負荷物質(インベントリ)が影響を及ぼす領域(大気汚染等)から具体的に影響を受けるカテゴリエンドポイント(呼吸器系疾患等)を4つの保護すべき対象に分け、インパクトを算出するものです。

【4つの保護すべき対象】

- ① 生物多様性 : 生物の絶滅種増加予想数…どれほどの絶滅種増に相当か
- ② 一次生産 : 生態系・植物成長の目安…植物が1年間に生成するバイオマス量にどれほど相当か
- ③ 社会資産 : 農水産物・土地・資源への影響額…いくらの毀損額と回復に必要な額に相当するか
- ④ 人間健康 : 健康に影響する損失余命…損失余命何年分に相当か ※GHG排出削減量も測定可

いわゆるESGウォッシュを防ぎ、エビデンスにもとづく本手法を用いて、サステナビリティ貢献製品のそれぞれが貢献する環境領域についての可視化をはかり、製品の特徴をわかりやすくしていきます。

※LIME2:被害算定型影響評価手法による4領域(エンドポイント)へのインパクト
Life-cycle Impact Assessment Method based on Endpoint Modeling

サステナビリティ貢献製品

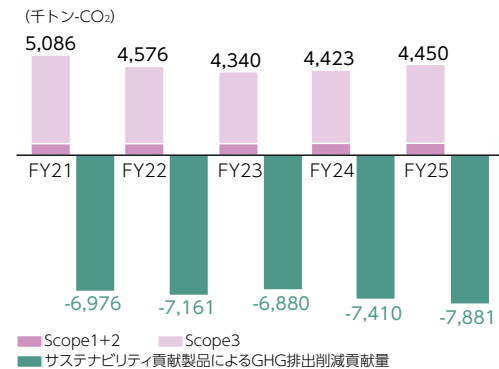
製品の環境価値の訴求

積水化学グループは社会やお客様からの要請を受けて、またはそれに先駆けて、気候変動課題の緩和に資する低炭素、脱炭素製品の価値を訴求しています。お客様に低炭素、脱炭素製品の価値を伝えるために、炭素のライフサイクルアセスメント(C-LCA)による製品のカーボンフットプリントを算出しています。目的や製品に応じて、バウンダリを設定して算出を行っています。原料については、現段階では、公開されている平均的なGHG排出量の係数を有するデータベース(IDEA)を活用して算出しています。原料メーカーでの取り組みやサプライチェーンでの連携が進むことで、各社の企業努力による低炭素価値も活用できるようになると考えています。原料の使用量や、生産時における使用エネルギー等は、生産工場における実測データを活用して算出しています。



気候変動の緩和に資するGHG排出量の削減をはじめ、環境に貢献する製品・サービス

企業活動のGHG排出量とサステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量



※サステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量の算出については、比較対象となる汎用製品を設定し、LIME2の考え方を活用した計算システム[MILCA]によって対象製品との差分を削減貢献量として算出。

Scope 1+2+3の算出方法の詳細は [サステナビリティレポート](#) をご参照ください。

モビリティ分野、エレクトロニクス分野のGHG削減貢献量は全体の約75%

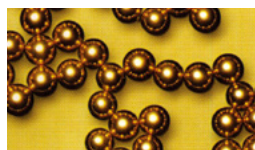
高性能プラスチックカンパニーのエレクトロニクス分野、モビリティ分野のGHG削減貢献量は、全体の約75%を占めています。生産工場での使用電力の再エネ化推進、原材料の資源転換でさらに貢献を拡大していきます。

エレクトロニクス分野

お客様の製品の製造段階や製品使用段階でGHG排出量削減に寄与します。

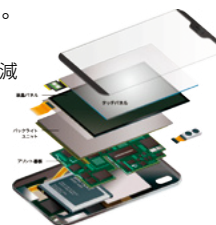
省エネ型製品の性能実現に寄与し、CO₂削減

- ミクロパール
- 導電性微粒子
- UVシール材
- 放熱材など



製品の耐久性を向上させ、ライフサイクルにおけるCO₂削減

- フォームテープ
- LCD部材固定用両面テープなど



製品による温室効果ガス削減貢献量の開示 (2025年度)

分野	貢献の事由	CO ₂ 削減量 (千トン-CO ₂)
エレクトロニクス	省エネ性であるLEDの性能発現に寄与する中間素材など	728
モビリティ	車輦のフロントガラスに使用される合わせガラス用中間膜。遮熱、遮音を有する高機能膜は車輦の軽量化やカーエアコンの効率を向上させるなど、燃費削減に貢献	5,152
住宅	ソーラーパネル、HEMS、蓄電池設置により、創エネ、省エネ、蓄エネの観点からエネルギー問題を解決	1,237
インフラ	老朽化した管を更新する非開削工法では、資源・廃棄物の削減に加え、施工の際に車輦通行を止める距離を短縮できるため、渋滞の低減による走行の燃費を向上	490
その他	—	275
TOTAL	—	7,881

モビリティ分野

お客様の製品の製造段階や製品使用段階でGHG排出量削減に寄与します。

- 車輦軽量化や遮熱性能で燃費削減し、CO₂削減
- 遮音・遮熱中間膜
 - 車輦用床材 Alveosoft など



【製品事例】自動車用中間膜

- 1960年代“割れても飛び散らない”フロントガラス化により、自動車の安全性を圧倒的に高める
- 2000年代遮熱・遮音性能を付加することにより、省エネ性・快適性に貢献する
- 2010年代フロントガラスに情報を映し出すことにより、視点の移動を減らし安全性向上に寄与



中間膜とは
合わせガラス用中間膜 S-LEC™フィルム
ガラス
・2枚のガラスにはさんで使われる厚さ0.76mmのフィルム

4つの環境領域 P.19 への貢献

① 人間健康への貢献(GHG排出削減)

ガラスの薄型化による車輦の軽量化
→ 燃費向上による温暖化抑制

② 社会資産への貢献

遮熱性能により車輦のエアコン効率が向上
→ エネルギー使用量削減に貢献
燃費向上による温暖化抑制
→ 農水産物の保護に貢献

サステナビリティ貢献製品の環境インパクト事例

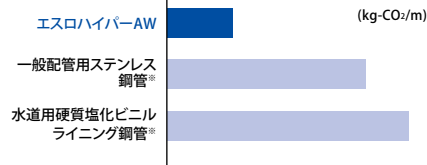


気候変動の緩和に資するGHG排出量の削減をはじめ、環境に貢献する製品・サービス

インフラ

オール樹脂化により原料から生産時までのライフサイクルにおけるCO₂削減や、道路の非開削工事を実現する管路更生SPR工法などによる廃棄物削減などで環境負荷低減に貢献しています。

参考 高性能ポリエチレン管「エスロハイパー」のライフサイクルにおけるCO₂排出量



※金属管については、公開されている情報から類推した参考値であり製造プロセスのデータ収集は行っていません。

※材質・製品別のCO₂発生量は産業技術総合研究所、サステナブル経営推進機構「IDEA v2」の影響評価数（GHG排出原単位）引用

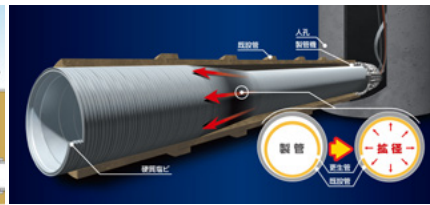
【製品事例】SPR工法(管路更生)

- 道路を掘削せずに、通水しながら、老朽下水管を新管以上に更生
- より安全・低騒音・短工期で施工可能
- さらに、2022年には「SPR-SE工法エキスパンダタイプ」を新たに上市。
従来のSPR工法は既設管の残存強度を利用して複合管として更生するのに対して、「SPR-SE工法エキスパンダタイプ」は、更生管だけで自立強度を確保。
更生管を拡張(エキスパンダ)することで既設管と密着し、モルタル注入や浮上防止工が不要、スピーディーに強靱な自立管を構築

【SPR工法】



【SPR-SE工法エキスパンダタイプ】



4つの環境領域 P.19 への貢献

① 気候変動の緩和への貢献

- 原料と廃棄物の輸送が不要
- 工期が短く、渋滞緩和がはかれる
- 燃費削減によって温暖化を抑制

② 一次生産への貢献

- 廃棄物を埋め立てない
- 新しい土砂が不要
- 植物の生育環境を乱さない

Topic カーボンフットプリント(CFP)を活用し、製品の低炭素価値を訴求する販売活動

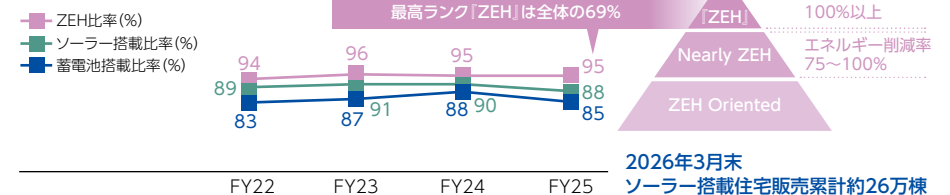
環境・ライフラインカンパニーでは、低炭素価値を訴求するCFP算定結果の提示を2021年度から継続しています。この取り組みを広げるため、高機能プラスチックカンパニーのテープ関連製品でも2025年12月に「SuMPOの第三者認証※」を取得しました。今後はCFP算定の推進に加え、結果の信頼性を高める内部検証の仕組み作りにも積極的に取り組みます。

※ 第三者認証型カーボンフットプリント包括算定制度とは、自社の製品・サービスに関するCFPを高い信頼性を担保しつつ計画的かつ効率的に算定結果の公開を可能とするためにSuMPOが運用している制度。

住宅

いち早く環境問題に取り組み、1997年に太陽光発電(ソーラー)搭載住宅の発売を開始。2012年には太陽光発電、HEMS (Home energy management system)、蓄電池搭載住宅で、「創・省・蓄」エネに貢献。大容量蓄電池と大容量ソーラーで、できるだけ電気を買わない、先進の暮らしを提案しています。

スマートハウス関連指標※1



※1 戸建受注における搭載比率(ソーラーとFY24までのZEHは北海道除く)

<参考>(当社調べ)	FY22	FY23	FY24	FY25
パネル設置面積	428,000m ²	367,000m ²	390,000m ²	328,000m ²
パネル設置容量合計※2	60MW	55MW	55MW	45MW

※2 パネル設置容量は累計で1,300MW以上となり、これによる年間総発電量は人口50万人規模の都市での年間電気エネルギー消費量に相当



【製品事例】セキスイハイム「ZEH」

4つの環境領域 P.19 への貢献

① 気候変動の緩和への貢献

太陽光パネル/蓄電池搭載&高断熱住宅 → エネルギー自給自足型*、冷暖房効率化で温暖化抑止

② 社会資産への貢献 太陽光による自家発電 → クリーンエネルギーの創出

※すべての電力を賄えるわけではありません。電力会社から電力を購入する必要があります。

サステナビリティ貢献製品



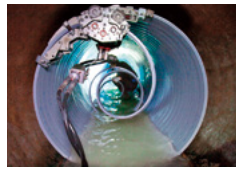
災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供

社会インフラ強化と安心・安全なライフラインの普及促進

上下水道、農業、電気などの領域において、老朽化や防災、減災、労働力不足対策等の社会課題解決に貢献する製品や工法を展開しています。また、航空・鉄道などの領域においても、軽量、高耐久、高強度な資材を提供しております。これら活動を通じて、社会インフラ強化や安心・安全なライフラインの構築に貢献します。



耐震性能の給水用ポリエチレン管



下水管などインフラ老朽化に貢献するSPR工法



雨水貯留管としても活躍する強化プラスチック複合管

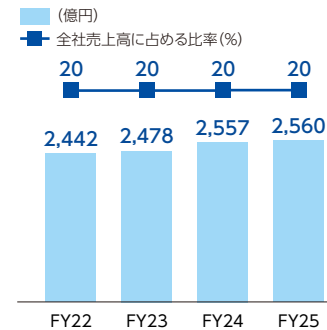


豪雨対策に貢献する雨水貯留槽

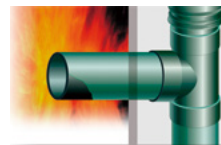


耐水性・耐久性に優れた鉄道向け合成まくらぎ

水関連事業売上高推移



集中豪雨対策などに貢献する大型高排水システム



建物用耐火性硬質塩ビ管



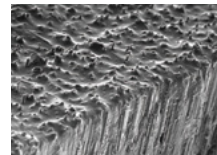
飲料水貯留システム



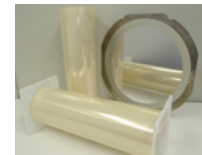
不燃材料認定ウレタン系現場発泡断熱材

情報インフラ強化

5G 発展に伴って重要視されている関連部品の耐久性、機能向上に寄与する製品で、ICTの高度化に貢献します。



高熱伝導放熱シートMANION
高速通信・高密度半導体の性能発揮に貢献



半導体工程材料[SELFA]
高密度・極薄ウェハの実現に貢献

スマート&レジリエンスな住環境の提供とまちづくり



高度に工業化されたユニット工法で高い耐久性と災害に強い構造をもつセキスイハイム

蓄電池搭載のZEH仕様住宅「セキスイハイム」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インフラ資材を結集したスマート&レジリエンスな「まちづくり」を日本各地へ展開しています。



災害に強い「安心・安全」のまち、あさかリードタウン

当社グループのインフラ技術を活用

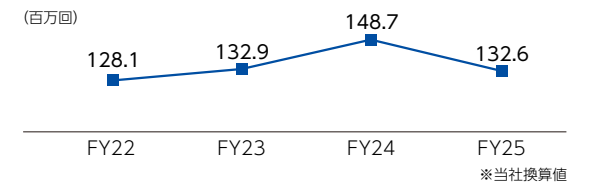
健康・長寿社会を支える

病気の早期発見に貢献

糖尿病・感染症等の各種臨床検査薬や分析装置、プラスチック採血管などの製品群で疾病や感染症を早期に発見し、健康的な生活をサポートします。



参考 生化学(HDL,LDL)、糖尿病、POCT領域の当社検査薬によるテスト回数*



介護対象者、介助者の負担を軽減



自立支援介護設備大型ユニットバス



見守りセンサー「ANSIEL」

寒暖差リスクの少ない暮らしを提案 ニューノーマルに対応



住宅用換気・空調システム 快適エアリー



ウイルス除去効果が約1か月持続するウイルススプレー ナウケア

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、「持続可能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。イノベティブモビリティ、レジデンシャル、アドバンスドライフライン、ライフサイエンスの4つの事業領域と、新規領域としてネクストフロンティアを設定し、「ESG経営を中心に据えた革新と創造」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、より持続可能な貢献の拡大をはかります。

「ESG経営を中心に据えた革新と創造」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

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)

Innovation for the Earth

持続可能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。



長期ビジョン「Vision 2030」

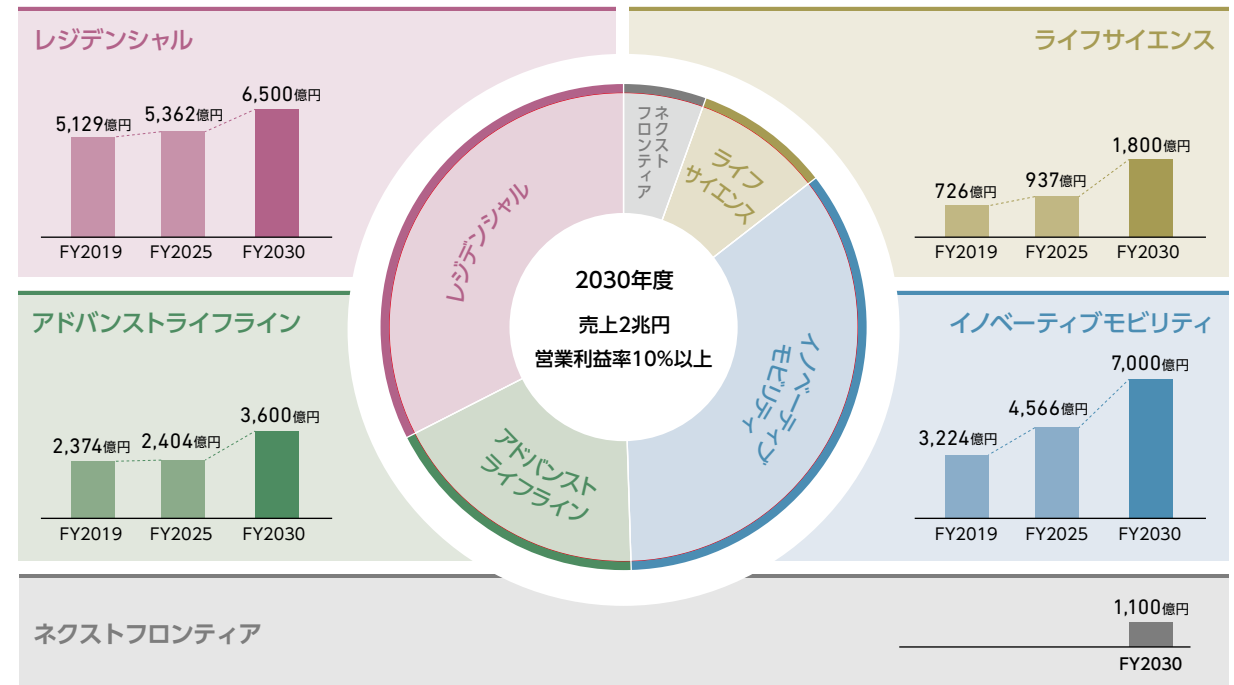
成長イメージと戦略投資

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成長させ、多様な成長エンジンを用意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。

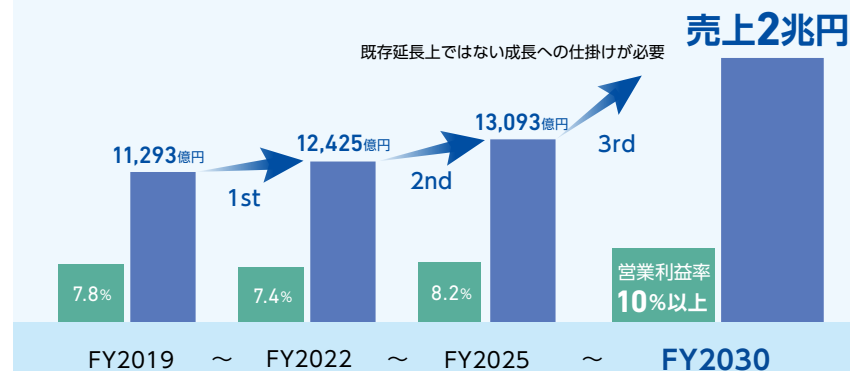
成長に向けた設備投資などの新規投資の実行においては、財務の健全性やリターンの確度向上に留意しつつも、2030年までの10年間で総額2兆円を超える投資を想定しています。

「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、成長投資は一部にとどまりました。

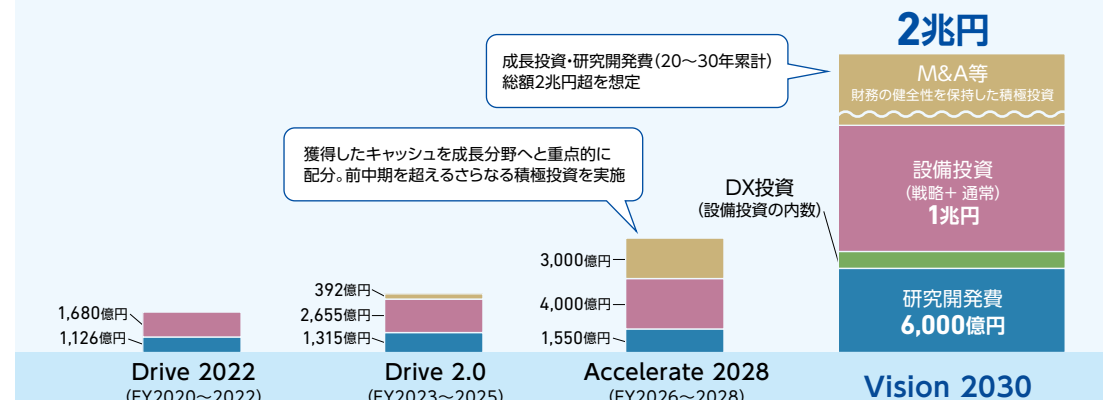
2ndステップとなる「Drive 2.0」では成長への仕込みを実行することができました。2026年度からの中期経営計画「Accelerate 2028」では成果を創出するとともに、仕込みをさらに継続し、「Vision 2030」の実現に向けて成長を加速させていきます。



成果を創出するとともに、仕込みを継続。
Vision 2030実現に向け、成長を加速させる



業容倍増に向け、経営資源を積極投入する



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～

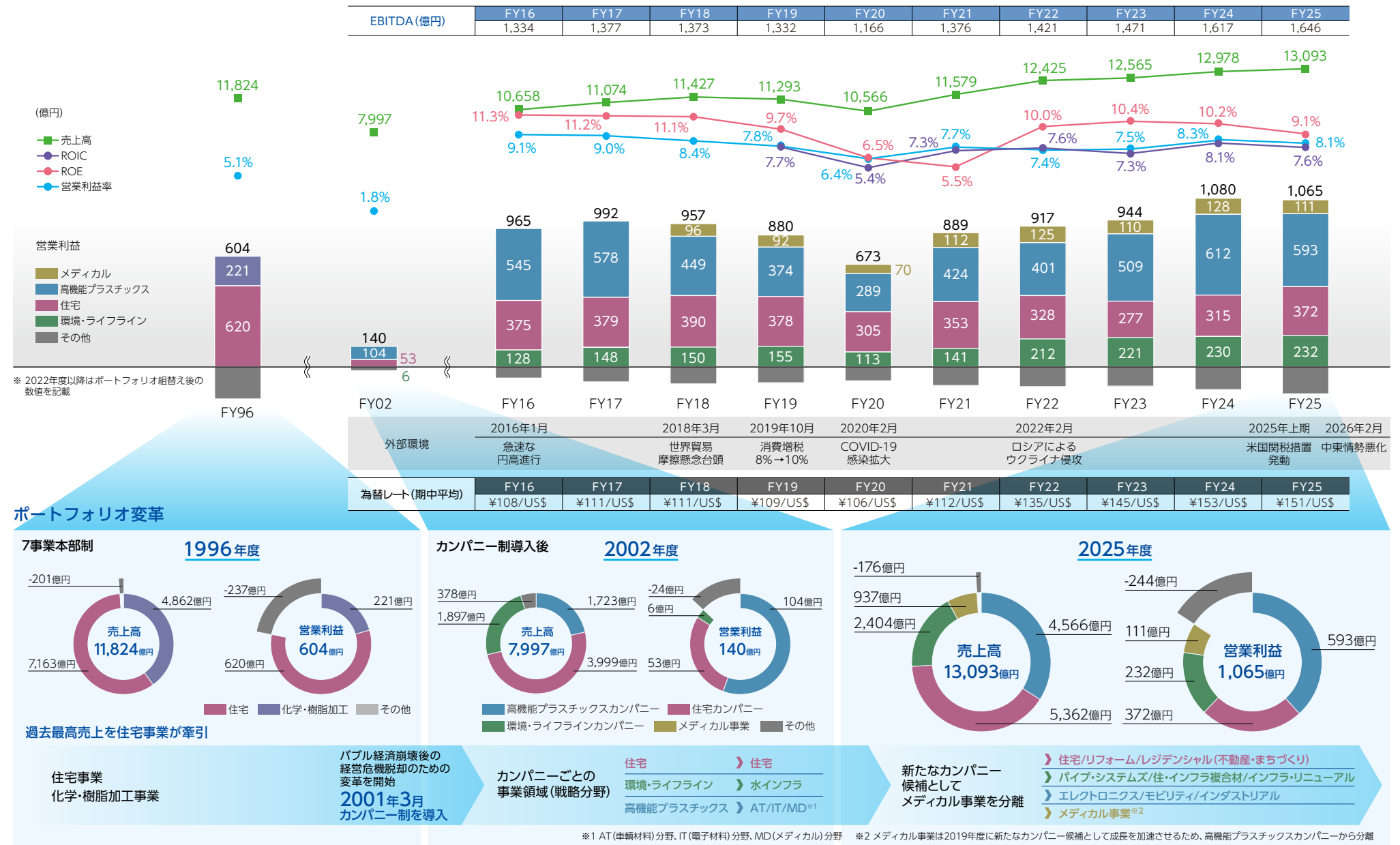
長期ビジョン「Vision 2030」の実現に向けた事業戦略の羅針盤として戦略領域マップを改定しました。現有事業からの延長で重点拡大する領域を「強化領域」、領域間の複合化や融合によって新たなイノベーションを創出する領域を「革新領域」と定めています。イノベティブモビリティ、レジデンシャル、アドバンスライフライン、ライフサイエンスの4つのドメインと、新規領域としてネクストフロンティアを設定し、各ドメインで狙うべきテーマを明確化し、「強化領域」の拡大と「革新領域」での新たなイノベーションの創出に向けて資本の重点配分を実施しています。

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。

戦略領域マップ 全社模式図



業績推移とポートフォリオ変革の歩み



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

	SHIFT 2019 -Fusion- FY2017-2019	Drive 2022 FY2020-2022	Drive 2.0 FY2023-2025
施策と成果	量的・質的成長の両立を目指した当中期は、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。	高付加価値品へのシフト、売値改善の徹底、収益力強化により、売上高、営業利益、EBITDAいずれも過去最高を更新致しました。 将来成長に向けた仕込みを推進。フィルム型ペロブスカイト太陽電池を始めとした新事業基盤確立や、現有事業強化に向けた「成長牽引」「成長期待」への投資は着実に進捗致しました。
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	・ 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	・ M&Aの実行は限定的 ・ ライフサイエンス領域は、期待成長に向けた仕込みに遅れ
戦略投資、 出資・M&A 構造改革 (主な例)	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・車輪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 出資・M&A 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 ソフランウイズ社買収 2018年12月 VEREDUS LABORATORIES社 買収 2019年11月 AIM Aerospace Corporation 買収 構造改革 2018年4月 環境LL生産子会社経営統合(関東～東北) 2019年4月 環境LL生産子会社経営統合(西日本)	戦略投資 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 欧州・放熱材料新工場稼働 出資・M&A 2022年11月 栃木セキスイハイム追加出資(100%子会社化) 構造改革 2020年4月 住宅カンパニー生産会社再編 2020年7～9月 積水ヒノマルの一部事業を譲渡(成形品・アグリ事業) 2022年9月 創業支援事業における子会社(Xeno Tech社)株式譲渡	戦略投資 2023年5月 MLCC用バインダー樹脂生産能力増強決定 2023年11月 オランダ鉄道向けまくらぎ新工場稼働 2024年7月 タイ・中間膜新ライン増産決定 2024年7月 「SELFIA」生産能力増強決定 2024年10月 多質・導電性微粒子増産決定 2024年12月 フィルム型ペロブスカイト太陽電池量産化決定 出資・M&A 2025年4月 デクセラアルズ社から熱伝導シートに関する資産譲受 2025年5月 総合不動産会社ベンハウス社 買収 構造改革 2024年12月 高齢者事業における子会社(2社)株式譲渡

※戦略投資、出資・M&Aにおける色枠はDrive 2022、Drive 2.0における事業領域区分

成長牽引 成長期待 収益基盤 下線はフロンティア領域

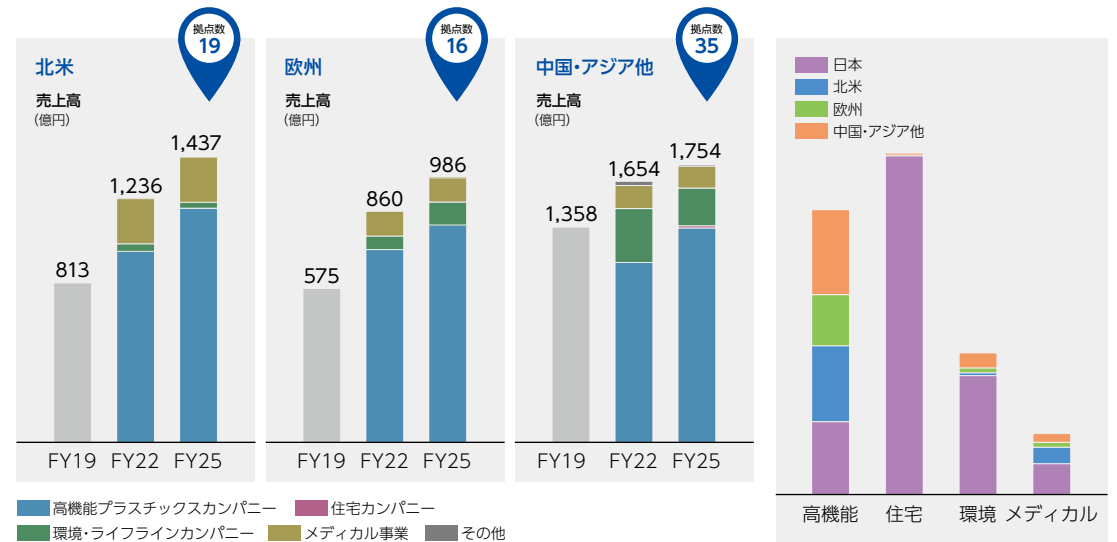
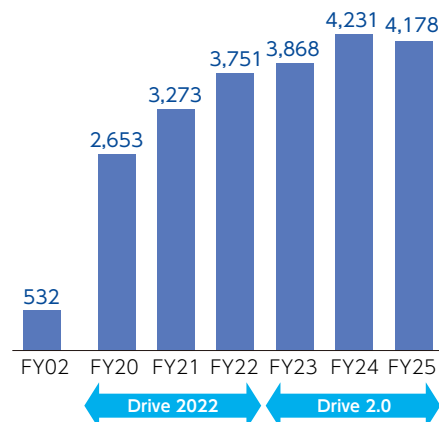
グローバル展開

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、海外事業を拡大してきました。

特に、高機能プラスチックカンパニーを中心に、海外売上高は着実に成長しております。「Vision 2030」の実現に向け、成長を加速していくためにも、グローバル視点で成長が期待できるマーケットにしっかりと投資をしていくことが重要と考えております。

引き続き、グローバル視点でのポートフォリオマネジメントを意識の上、しっかりと投資を行い、リターンにつなげることで、業容倍増を目指します。

海外売上高 (億円)

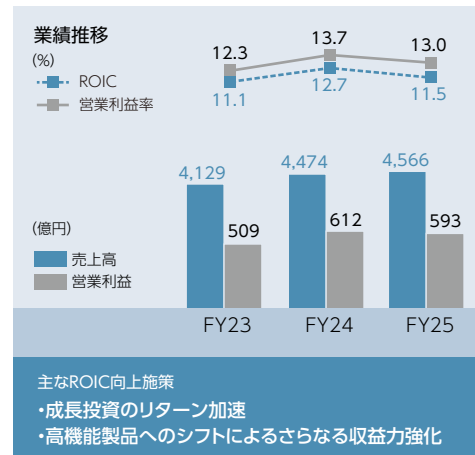


セグメント状況(事業内容、2025年度の振り返り)

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、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。

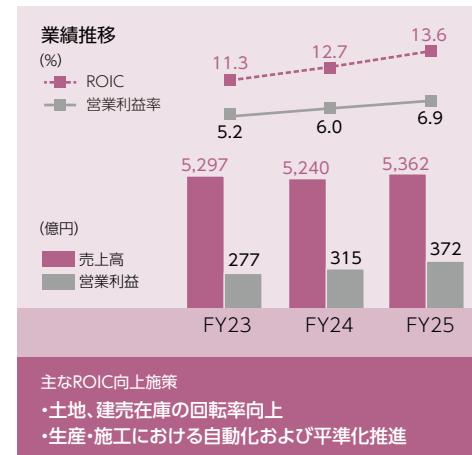
2025年度は、モビリティ分野における高機能中間膜の着実な伸長等によりカンパニー全体では増収したものの、一時費用の影響を受け減益となりました。エレクトロニクス分野につきましては引き続き旺盛な半導体市況を背景とした需要の取り込みや、新規獲得が順調に進捗したことにより、売上高は前期を上回りました。



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68万棟超を販売しています。また、リフォームや賃貸住宅の運営管理、不動産売買、複合型のまちづくりなど、住まいのニーズや社会課題解決に応える事業を展開しています。

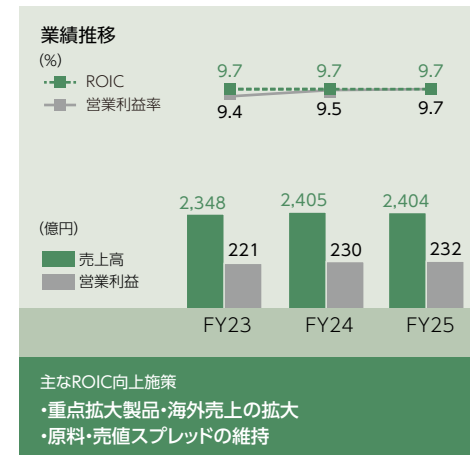
2025年度は、新築住宅市況の低迷により住宅事業の売上棟数は減少しましたが、構成良化による棟単価上昇とリフォーム事業の伸長により、カンパニー全体では増収、大幅増益となりました。



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。

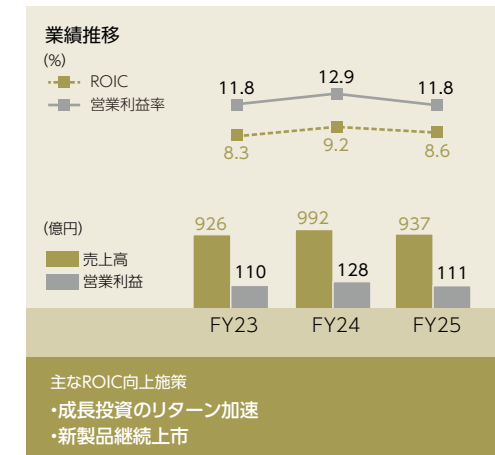
2025年度は、国内住宅・非住宅市況の低迷が続いたことによる影響を受けましたが、国内事業を中心としたスプレッド維持等によりカバーし、営業利益は4期連続で過去最高を更新しました。



メディカル事業

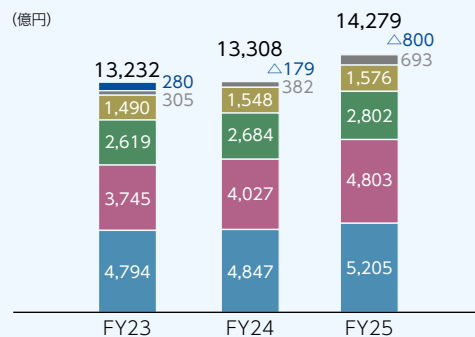
検査薬・自動分析装置・採血管の製造・販売を行う「検査事業」と、医薬・酵素事業、創薬支援事業等を行う「医療事業」で構成され、グローバルに事業展開しています。

2025年度は、医療事業は堅調に推移しましたが、米国における重点感染症検査キットの需要減、ならびに中国での市況低迷の影響を受け、検査海外が苦戦したため、メディカル事業全体では減収・減益となりました。

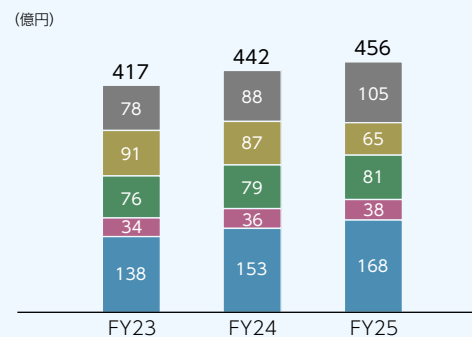


各種データ

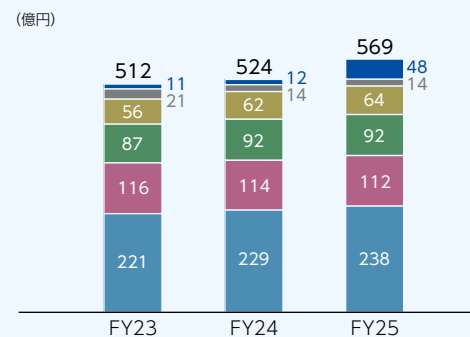
資産



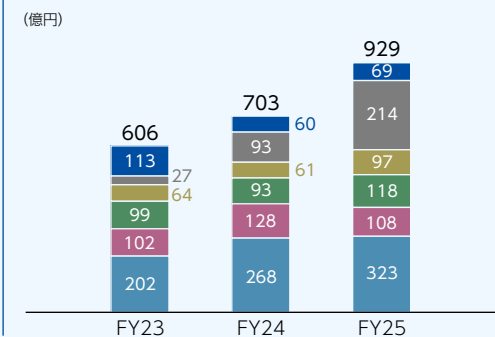
研究開発費



減価償却費



資本的支出



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)



2020年度からスタートした業績倍増に向けた長期ビジョン「Vision 2030」における第3フェーズとして、「Accelerate 2028」をスタートさせました。

方針は「事業戦略」と「基盤強化」の両輪で攻めのESG経営を実践、Vision 2030実現へ“一気に加速”するです。「仕込み成果創出」、「稼ぐ力の継続強化」、「ESG経営基盤の継続強化」に取り組み、企業価値向上を図ります。

方針と基本戦略

「事業戦略」と「基盤強化」の
両輪で攻めのESG経営を実践、
Vision 2030実現へ
“一気に加速”する

事業戦略

仕込み成果創出・稼ぐ力の継続強化

戦略領域マップにもとづく

サステナビリティ貢献製品の拡大と創出

基盤強化

ESG経営基盤の継続強化

持続成長と仕込み成果創出へ貢献拡大

Accelerate 2028

— The Third Phase for 2030 —

革新領域

仕込み継続と成果創出加速

「ペロブスカイト太陽電池事業」
の確実な立ち上げと拡大

強化領域

成長ドライバー拡大

戦略投資によるリターン獲得
たゆまぬ構造改革

環境戦略

カーボンニュートラルの高度化とサーキュラーエコノミーの実装

人材戦略：際立つ「人材」の活躍

挑戦風土の磨き上げ
適所適材の深化
攻めのダイバーシティ

R&D強化戦略：際立つ「技術」の創出

TPFを基軸とした新製品開発の加速
MIを駆使した研究革新への挑戦

ポートフォリオ経営の強化

資本効率を意識したメリハリある経営資源配分の実行

内部統制の強化

重大インシデント撲滅、
新規事業部門での経営基盤整備

DX戦略

デジタル変革による
生産性向上の加速

2028年度 積水化学グループの目指す計数ターゲット

※()内はFY25比

売上高 16,000億円(+2,907億円)

営業利益 1,500億円(+435億円)

営業利益率 9.4%(+1.2%)

EBITDA 2,260億円(+614億円)

EBITDA
マージン 14.1%(+1.6%)

ROIC 8%以上(+0.4%以上)

純利益 1,020億円(+268億円)

ROE 11%(+1.9%)

中期経営計画「Accelerate 2028」
(FY2026-2028)

マテリアリティとKPI

長期ビジョン「Vision 2030」の折り返し地点にあたり、気候変動やAI技術の進展など国際社会のメガトレンドをあらためて分析し、優先的に取り組むべき課題を再定義しました。
 中期経営計画では、重大インシデントの発生による企業価値毀損を防ぎ持続経営力を向上させるため、5領域（安全・品質・法務/倫理・会計・情報管理）を定義し、リスク軽減活動を行っています。

	マテリアリティ	[Accelerate 2028]戦略		KPI	FY2028目標(中期計画)	FY2025	
価値創造 フィールド 価値創造 していく領域	カーボンニュートラル社会の実現	事業戦略	基盤強化	GHG排出量削減率(FY2019比)	▲49%	▲45.2%	サステナビリティ 貢献製品 P.18
	サーキュラーエコノミーの実現			廃プラマテリアルリサイクル率	75.0%(国内) 75.0%(海外)	70.0%(国内) 68.6%(海外)	
	安心・快適社会の実現	事業戦略	サステナビリティ貢献製品売上高※1	11,900億円	9,651億円※1	環境 P.43	
	健康・福祉社会の実現		内、プレミアム枠※1	6,000億円	5,460億円※1		
	DX推進						DX P.59
価値創造 ドライバー 価値創造を 加速させるもの	際立つ人材の活躍	基盤強化		挑戦行動発現度	72%	62%	人的資本 P.47
	際立つ技術の創出			DR0※2通過件数(新指標)	対計画(半期毎) 100%以上	—	イノベーション P.50
	内部統制の強化			重大インシデント件数※3	0	—	内部統制 P.55
	ポートフォリオ経営の強化			ROIC、EBITDA	ROIC：8%以上 EBITDA：2,260億円	ROIC：7.6% EBITDA：1,646億円	ポートフォリオ P.26

※1 連結財務諸表とのつながりを重視したサステナビリティ貢献製品の売上高算定方法へと見直し、FY26より算定対象範囲に持分法適用関連会社の売上高を含めない。FY25についても新基準で算出
 ※2 新規開発テーマ創出に関する社内審査
 ※3 現在の内部統制に瑕疵があり、かつ対外公表した事案

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

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、積極的に戦略投資を拡大していきます。また、引き続き資本効率を重視しながら、負債を適切に活用していきます。

「Accelerate 2028」では、戦略投資枠を前中期の水準を上回る5,500億円に拡大、その70%以上を成長率引・成長期待事業に配分する方針です。

投資資金については、創出するキャッシュに加え、不足分を負債で賄いますが、ネットD/Eレシオは0.5倍以下で抑える見通しです。財務健全性と資本効率を維持しながら、成長を加速し、ROE11%の達成を目指します。

投資計画と資本配分

(億円)

	FY23-25実績	FY26-28計画
戦略投資	1,575	5,500 枠
内 M&A等	392	3,000 枠
内 設備投資	1,183	2,500
通常投資	1,472	1,500
投資合計	3,047	7,000 枠
研究開発費	1,315	1,550

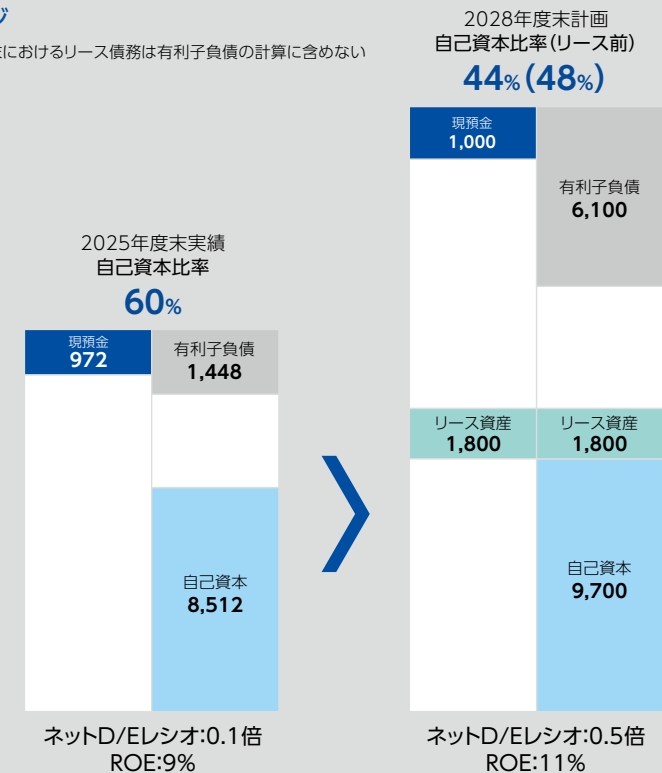
Accelerate 2028 (FY2026-2028)

(億円)	調整後営業CF※		負債活用+政策保有株式圧縮		
Cash IN	5,450		最大約4,500(負債活用)+α		
	戦略設備投資	通常投資	研究開発費	M&A(枠)	株主還元
Cash OUT	2,500	1,500	1,550	3,000	1,300~

※ 営業CF+研究開発費

B/Sイメージ

注:2028年度末におけるリース債務は有利子負債の計算に含めない



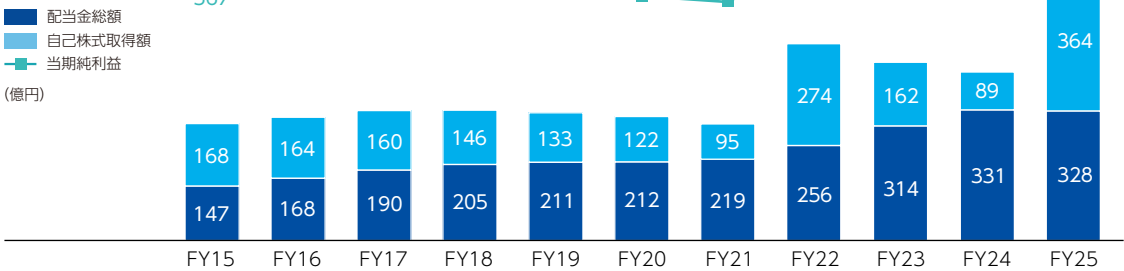
効率的かつ安定的な資本構成を維持

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

株主還元

中期経営計画「Accelerate 2028」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引き続き40%以上とし、DOE(自己資本配当率)を3.5%以上に引き上げ、累進配当による安定的な還元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、ネット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、加え、適宜追加還元を実施します。なお、自己株式の保有は必要最小限に留めていきます。

株主還元実績



	前中期計画方針	中期計画(2026-2028年度)
配当性向	40%以上	40%以上
DOE	3%以上	3.5%以上
総還元性向	ネット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	ネットD/Eレシオが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	自己株式の保有は必要最小限に留める
累進配当	－	実施

	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
1株当たり純利益	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	196.0円	182.7円
1株当たり配当金	30円	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	74円	79円	80円
配当性向	26.1%	27.7%	29.9%	31.0%	35.7%	51.1%	58.9%	37.0%	40.3%	40.4%	43.6%
自己株式取得額(億円)	168	164	160	146	133	122	95	274	162	89	364
総還元性向※1	55.5%	54.5%	55.1%	53.0%	58.1%	80.4%	84.6%	76.5%	61.0%	51.2%	92.1%
DOE※2	2.8%	3.1%	3.3%	3.4%	3.5%	3.3%	3.3%	3.7%	4.2%	4.1%	4.0%
自己株式消却(万株)	1,000	－	1,000	800	800	800	500	1,500	800	400	1,400

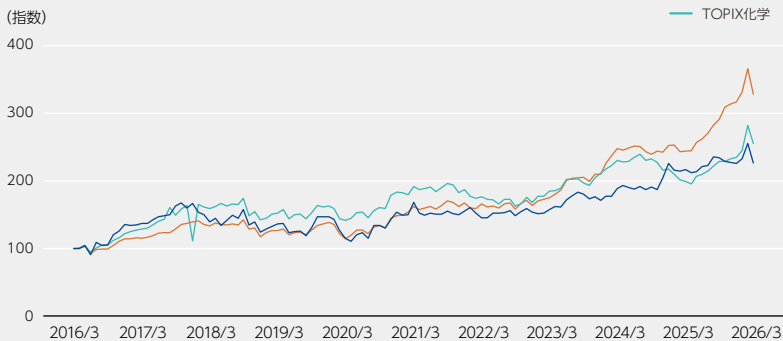
※1 総還元性向 = (自己株式取得額 + 配当総額) ÷ 当期純利益 ※2 DOE(自己資本配当率) = 配当金総額 / 期中平均自己資本

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
積水化学工業	5.6%	51.4%	14.8%	38.7%	6.8%	126.5%	8.5%
TOPIX	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%
TOPIX化学	28.0%	38.2%	11.4%	33.3%	5.9%	155.2%	9.8%

過去10年間のTSRと株価パフォーマンス※



過去11年の株価推移

	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)
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
FY24	2,840	1,880	2,544
FY25	3,065	2,151	2,606

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 ポートフォリオ経営の強化

「Accelerate 2028」では引き続き、事業ポートフォリオマネジメントの強化に取り組めます。

着実な利益成長のために全29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。

2028年度までの創出キャッシュ増分(EBITDA)の90%以上を「成長牽引」「成長期待」事業で獲得していく計画としています。

① 複数の観点から現有事業(全29事業)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)
- ・戦略上の位置付け、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」(新規事業含む)に設備投資の70%以上を振り分ける

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、約7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(新規事業含む)に設備投資を重点配分し、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。

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	住宅カンパニー	環境・ライフラインカンパニー	メディカル事業	ネクストフロンティア
成長牽引事業	中間膜(モビリティ) デバイス材料 機能樹脂・FC(エレクトロニクス)		機能材 耐火材料(住・インフラ複合材) 管路更生(インフラ・リニューアル)		
成長期待事業	車両成形・航空部材(モビリティ) センシング・成型品(インダストリアル)	国内新築 リフォーム レジデンシャル 海外		医療(CRO・CDMO)	積水ソーラーフィルム
収益基盤	フォーム 機能テープ(インダストリアル)		給排水インフラ PVC材料(パイプ・システムズ) 建材(住・インフラ複合材)	検査	
体質強化	ポリマテック(モビリティ)				

前中期からの主な変更

KYDEX Aerospace	→	車両成形・航空部材(モビリティ)
国内新築 リフォーム	→	国内新築 リフォーム
高齢者	→	事業譲渡

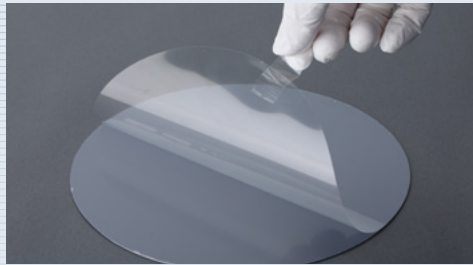
中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長牽引事業の戦略「デバイス材料」・「機能樹脂」・「FC」(エレクトロニクス分野)

AI普及に伴う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。

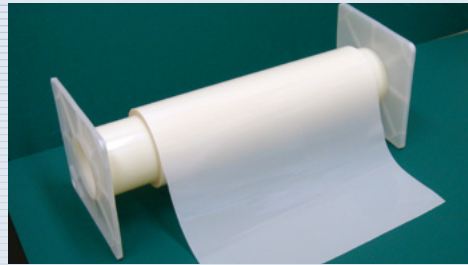
特に半導体のさらなる微細化に対応した半導体工程用UV剥離テープ「SELF A」やCPUの多積層化に求められる高い伝送性能(低誘電特性)や基盤反り抑制を強みとする層間絶縁フィルム(ビルドアップフィルム)の採用は着実に拡大しています。

耐熱「SELF A」(半導体工程材料)



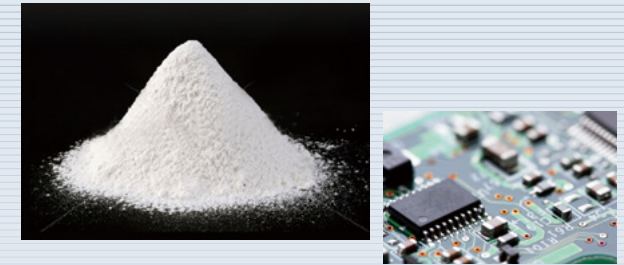
高い接着性と易剥離を両立させたUV剥離テープです。UV照射によりテープと被着体の間にガスを発生させ、密着力をゼロにして簡単に剥がすことが可能です。300℃の耐熱性を有し、ハイブリッドボンディングにも対応しています。今後も継続的な需要拡大が見込まれることから、生産能力増強を決定しており、2027年度上期の稼働開始を予定しています。

ビルドアップフィルム



大容量・高速通信向けハイエンドサーバーに搭載されるCPU・GPUの高性能化に伴い求められる基板の大型化・多層化に対応しています。特に高い伝送特性(低誘電特性)と低反り性で高い評価を得ており、採用が拡大しています。

MLCC用バインダー樹脂



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、技術サービス力で高い評価を得ています。2025年度下期、需要増加に対応すべくポリビニルアセタール樹脂の生産能力増強を実施しました。

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

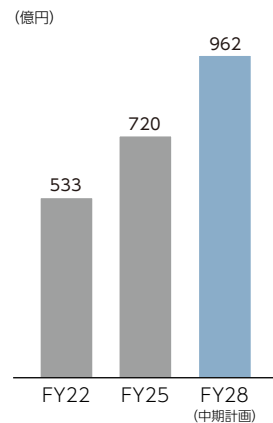
外装／機構部品

バイオマス系接合剤(テープ、フォーム)
弾性接着剤樹脂拡販

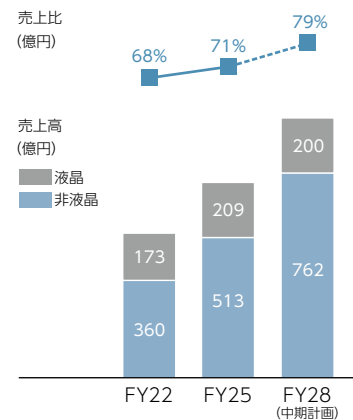
次世代ディスプレイ

OLED封止材拡販

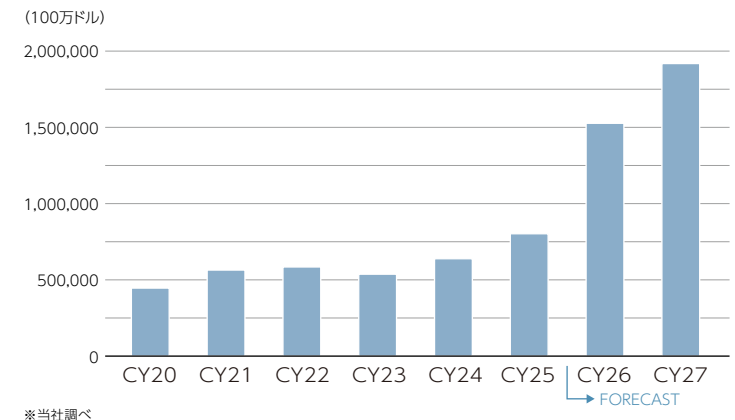
エレクトロニクス分野売上高



KPI: 非液晶分野注力



世界半導体市場予測



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長牽引・成長期待事業の戦略「中間膜」・「車両成形・航空部材」(モビリティ分野)、「センシング・成型品」(インダストリアル分野)

自動車の電動化や自動運転の普及を背景に、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(HUD)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。

また航空分野においても、堅調な民間航空機需要の着実な取り込みをすすめ、急速に市場が成長しているドローンを始めとするエアモビリティ分野の拡大も進めます。

ヘッドアップディスプレイ膜・カラー / デザイン膜



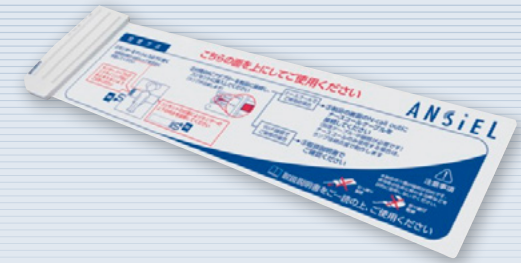
ヘッドアップディスプレイは運転状況に合わせ、適切な情報を車のフロントガラスに表示し、視線を落とさずに運転することができ、ドライバーの安全に寄与します。また電気自動車の普及に伴い、近年需要が拡大しているパノラマルーフ向けカラー膜やリアガラス向けデザイン膜は、遮光だけでなくUVをカット、さらに、車内の静粛性を高める遮音グレードや近赤外線を吸収する遮熱グレードを採用することで車内温度上昇の抑制にも寄与します。

航空機向け部材



難燃性・耐衝撃性に優れた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。コロナ禍による航空機需要の低迷を経て、2024年度下期に黒字転換。2025年度は収益貢献を達成しました。引き続き民間航空機需要の確実な取込みをすすめると共に、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の改善にも注力していきます。

インダストリアル分野(ANSIEL)



見守りセンサー「ANSIEL」は、独自開発の高精度センサーをマットレスの下に設置することで、被介護者の状態を検知・解析します。介護現場における業務負担の軽減や業務効率化に貢献し、介護の質の向上と持続可能な介護体制の実現を支えています。

事業戦略

中間膜

N-HPP*膜拡販

N-HPP販売量成長率(CAGR):114% (FY25→FY28)

SEKISUI Aerospace社

航空機向けエンジン部材拡大、

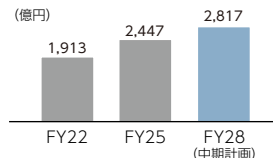
非航空機向け(ドローン、医療分野)製品展開

インダストリアル

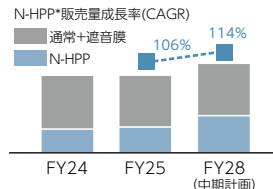
新領域進出や海外での規格化を目標に、
環境対応/省力化製品の拡販に注力

* N-HPP:HUD、遮熱、カラー/デザイン膜の総称(高機能中間膜)

モビリティ分野売上高

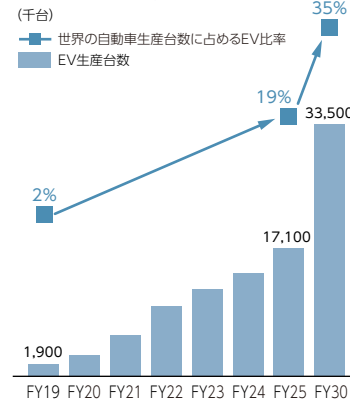


KPI:N-HPP膜拡販



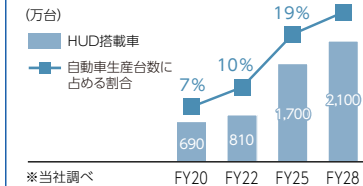
N-HPPはFY24からの運用のため、FY24からの比較

世界EV生産台数推移

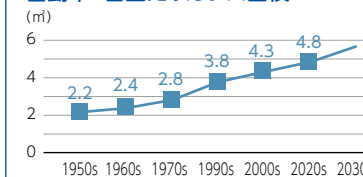


* 当社調べ

HUD搭載車の増加

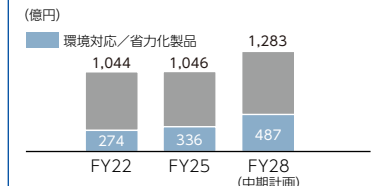


自動車1台当たりガラス面積

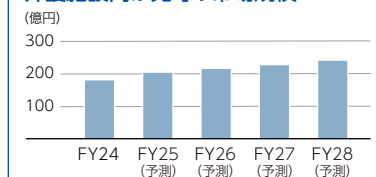


* 当社調べ

インダストリアル分野売上高



介護施設向け見守り市場規模



出所:矢野経済研究所「2025年版介護ICT/DX市場の将来展望」

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長期待事業の戦略「住宅」、「リフォーム」、「レジデンシャル」、「海外」

「住宅」事業は市場環境や地域特性を踏まえ、都市部と地方部それぞれに適した販売戦略を推進し、量的拡大と収益性の向上を狙います。
「リフォーム」事業は、今後増加する築古住宅向けの受注拡大や、需要地での組織体制強化、M&Aの活用により、さらなる成長拡大を目指します。
「レジデンシャル」事業は、賃貸管理戸数の増大により収益基盤を強化するとともに、買取再販の大幅成長を狙います。
成長領域である「リフォーム」・「レジデンシャル」事業への積極投資により、「住宅」事業偏重のポートフォリオからの脱却を進めます。

住宅(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、高品質で高性能(高耐震、高気密、高断熱)な住宅を安定供給し、「快適」「安全・安心」「環境」に配慮した暮らしを提供しています。エリア・市場のニーズに応じた商品開発や販売戦略に注力していきます。

リフォーム



セキスイハイムにお住まいのお客様に「100年・長期サポートシステム」を導入し、建物状態やライフステージにあわせたリフォームを提案しています。
また、マンションなど一般住宅向け(外販)のリノベーションにも注力し、さらなる事業拡大を目指します。

レジデンシャル



不動産事業では、賃貸住宅の運営・管理・保証から不動産仲介、買取再販など、不動産の様々なニーズに応える事業を展開しています。まちづくり事業では、分譲マンションや積水化学グループのインフラ資材などを幅広く採用し、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。

事業戦略

住宅

9,355棟→11,000棟(FY25→FY28)
都市部：首都圏への経営資源集約
地方部：分譲強化およびエリアプライシングによる量増

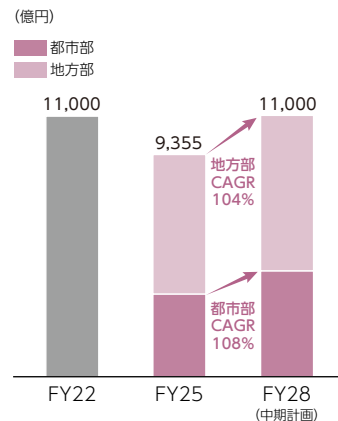
リフォーム

内販：築35年超への提案拡大に注力
外販：都市部の販売拠点拡大と人材強化

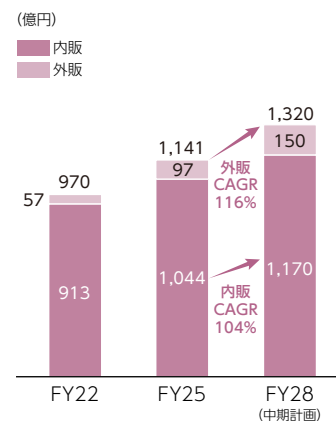
レジデンシャル

賃貸管理：オーナーCS向上と外部リソース活用により
管理受託戸数増大
買取再販：M&Aによる仕入力の強化で
マンション買取再販を拡大

住宅受注棟数



リフォーム受注高



Topic 住宅ニーズが高まる北米の 中高層市場参入を目指し カナダ オンタリオ州に モジュラー製造の新会社を設立

- 鉄骨モジュラー製造工場を立ち上げ、2026年に、モジュラーの設計・製造・販売体制を構築します
- 移民や留学生の増加に伴う教室不足の解消に資する低層(平屋～2階建て)の学校や、中層(4～8階建て)の集合住宅、介護施設などの供給を目指します

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長期待事業の戦略「機能材」・「耐火・不燃材料」(住・インフラ複合材)、「管路更生」(インフラ・リニューアル)

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まくらぎ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37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で使用が制限される見込みとなったことから、木製枕木の代替品として樹脂製枕木(FFUまくらぎ)の導入が加速しています。

機能材 (FFUまくらぎ)

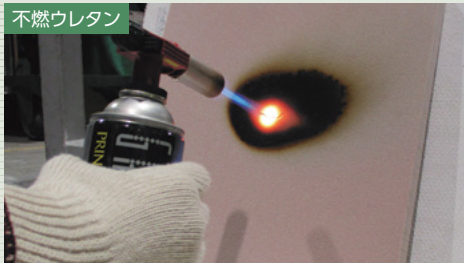
鉄道用まくらぎ



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。2023年度には需要が旺盛な欧州で生産拠点を設立し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



「PUXFLAME」は、有機材料として初めて「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。2026年4月に耐火材料基準が強化され、防火認定の試験方法が変更となりました。「PUXFLAME」は、「PUXFLAME Coat」を被覆することで、新不燃認定を取得しています。

管路更生

SPR工法



SPR工法は、既設管内に硬質塩化ビニル材製のプロファイルスパイラル状に嵌めながら製管し、既設管と更生管の間に特殊裏込め材を充填することにより、既設管路と一体化した強固な複合管として更生する工法です。深刻な社会問題である下水管路の老朽化に対し、道路を掘らず、下水を流したまま修復施工が可能で、周辺交通への影響低減や工期短縮と産業廃棄物の大幅な削減を実現。また、CO₂の排出削減にも貢献します。

事業戦略

機能材 (FFUまくらぎ)

欧州：生産能力増強と新製品投入によるさらなる拡大
北米：有力顧客への採用による事業基盤構築に注力

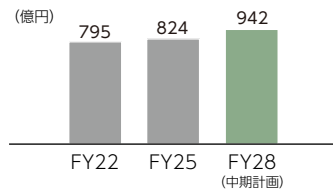
耐火・不燃材料

不燃ウレタンのシェア拡大と新製品の拡販

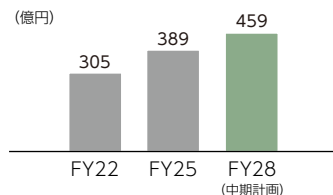
管路更生

国内：全国重点調査による更新需要の取込み最大化
海外：北米を中心に施工パートナー連携により
認知度を向上させ、受注拡大を狙う

住・インフラ複合材売上高



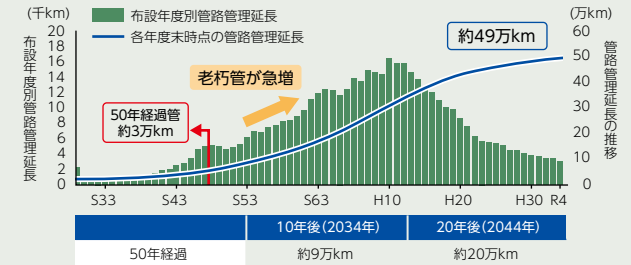
インフラ・リニューアル売上高



Topic 日本のインフラ老朽化問題解決に貢献

老朽化(標準耐用年数50年超)の下水管路は全国で約3万kmに達しており、道路陥没事故の要因の一つとなっています。国土交通省は事故の未然防止に向けて「下水道管路の全国特別重点調査」を実施しており、令和8年2月末時点で約748kmの管路が対策を要すると判定されました。こうした改修需要に対し、当社は「SPR工法」により、効率的かつ効果的に更生します。

管路施設の年度別管理延長(2022年末現在)



※出典:国土交通省ホームページ

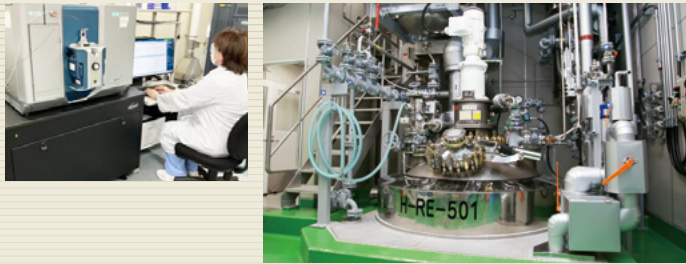
https://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/crd_sewerage_tk_000135.html

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 強化領域／成長期待事業の戦略「医療」

医薬品の安定供給の重要性が強く意識される中、創薬の高度化を背景に、近年は研究開発や製造に関するハイレベルな受託サービスや、製品を実現するための付加価値の高い資材が求められています。医療事業では創薬支援サービス(CRO)、医薬品原薬(API)や中間体の受託製造(CDMO)により高度化した医薬品の研究・開発・製造を一貫して支援する体制の構築により持続成長の基盤を確立し、さらに再生医療などで求められる複雑な細胞培養工程を実現する足場材の供給を足掛かりに先端医療への参入を果たし、グローバルに医療の発展と健康・長寿社会を支えることを目指します。

医薬品開発総合支援



製薬会社からの委託を受け、創薬研究開発段階の各種試験サービスを行う創薬CROの強化と、GMP*を遵守のうえ、医薬品原薬(API)や医薬中間体を製造し、高品質な製品を提供する医薬CDMOサービスの拡大を進めます。医薬品の安定供給を支えることで、健康でサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

※ 医薬品の製造と品質に関する基準

Ceglu



再生医療の細胞培養工程において、細胞を容器の表面に接着させる化学合成足場材「Ceglu」。ヒト由来のタンパク質足場材はウイルスの混入による感染リスクや安定性に課題があるのに比べ、化学合成にて作成された「Ceglu」は高い安全性・安定性・スケーラビリティを有しています。「Ceglu」の特徴を活かし、研究用途だけでなく細胞製造用途への適用を図り、今後の再生医療の発展に貢献していきます。

事業戦略

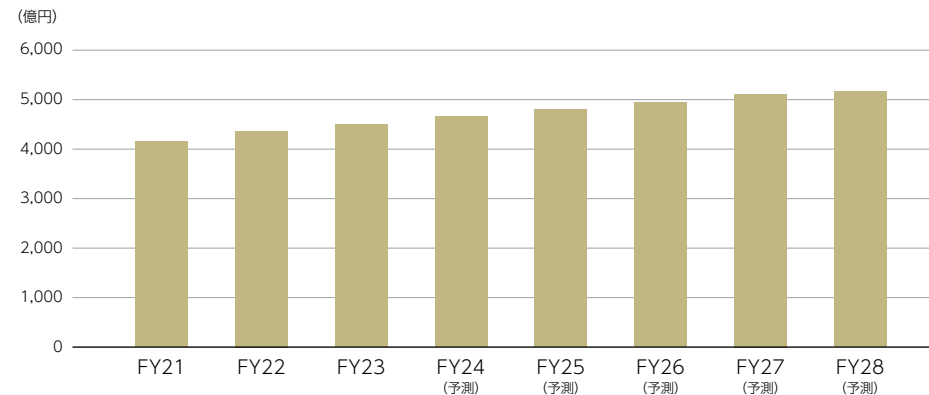
医薬品開発総合支援

医薬品の研究・開発・製造を一貫して支援する体制を構築し、新規受託案件獲得力の向上を目指す

Ceglu

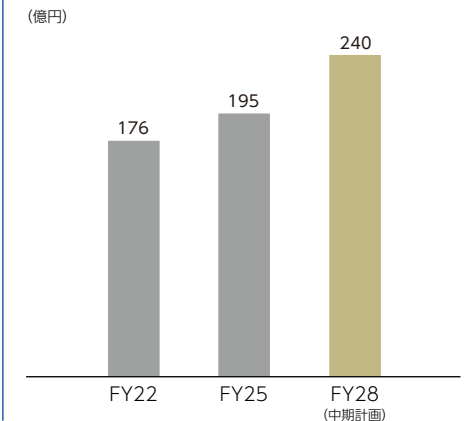
再生医療等製品の承認が先行する国内において承認案件への採用を実現し、実績を重ねて海外市場での拡大を目指す

医薬品製造受託市場規模



出所:矢野経済研究所「2025年版 医薬品製造受託市場の展望と戦略」

医療事業売上高



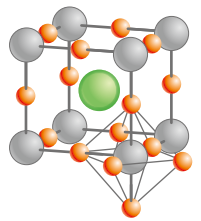
中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 革新領域 / 成長期待事業の戦略「積水ソーラーフィルム」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おり、封止樹脂材料においてはペロブスカイトに最適な独自材料の組成を権利化しています。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。フィルム型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。2024年12月25日、経済産業省のGXサプライチェーン構築支援事業の採択が決定。2026年3月に事業を開始し、お客様への供給に向けた具体的な協議を開始しました。

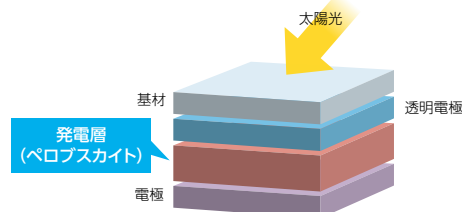
ペロブスカイト太陽電池とは

ペロブスカイトと呼ばれる結晶構造を
発電層に用いた太陽電池



ペロブスカイト結晶構造
(一般式: ABX_3)

- A=メチルアミン($CH_3NH_3^+$) など
- B=鉛(Pb^{2+}) など
- X=ヨウ素(I⁻) など



フィルム型ペロブスカイト太陽電池の特徴とメリット

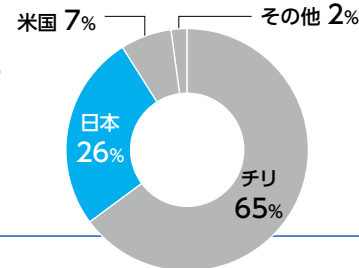
- ✓ 主原料であるヨウ素を国内で調達できる
- ✓ 軽量で柔軟性を有している
- ✓ シリコン型と同等程度の発電効率

【参考】ヨウ素とは

ヨウ素:原子番号53のハロゲン元素
主な用途:レントゲン造影剤、殺菌防カビ剤 など

ヨウ素生産量の国際シェア

当社推定



ペロブスカイト太陽電池の種類

	当社	ガラス型	タンデム型
構造	フィルム型 発電層をフィルムに塗布	ガラス型 発電層をガラスで挟む	タンデム型 シリコン型太陽電池に重ねる
特徴	軽くて薄く、 曲げられる	耐久性を 確保しやすい	変換効率を 高めやすい
想定用途	建物の壁面、 耐荷重性の 低い屋根	窓ガラス・ バルコニー	既存シリコン型の 置き換え

- 2026年度より現有生産設備による1m幅製品の納品開始(年間約1MW相当)
- 2027年度より稼働予定の100MW生産ライン立ち上げは順調に進捗
- 2025年9月に発行したグリーンボンド200億円を設備投資、研究開発へ充当
- 生産技術革新への投資を行い、性能向上とコスト削減を前倒しで進めたうえで増設を図る
- できるだけ早い段階での1GW供給体制構築を目指して継続的に経営資源を投入

フィルム型の特性(軽い・薄い・曲がる)を活かした官・民の市場形成

- STEP1 耐荷重の低い屋根領域
- STEP2 外壁貼り付け・直置き 等

生産技術革新の目的

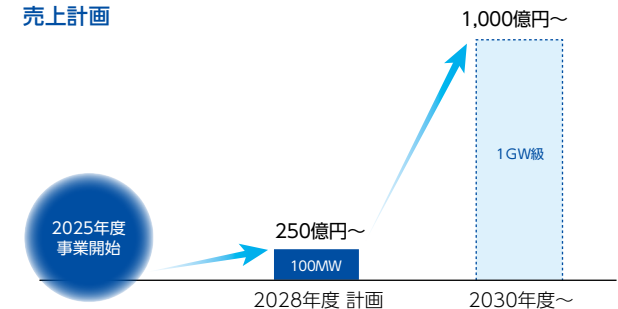
- 変換効率向上
- 耐久性向上
- 生産性向上
- 大判化

今後の見通し

- 100MWフル稼働:黒字転換予定
- 1GWフル稼働:売上1,000億円規模を目指す

	2025	2026	2027	2028	2029	2030~
100MW 第1生産ライン 投資額 900億円	建設着工	設備搬入・試作	生産			
生産技術革新(性能向上・コスト低減) 投資額 約50億円~		開発機導入	技術開発			
1GW生産ラインへと増設 投資額 約2,200億円~			生産技術革新の成果を 増設ラインに適用	建設着工	設備搬入・試作	生産

売上計画



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

新経営戦略部長メッセージ



代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部、
財務部、経理部及び新事業開発部担当、
経営戦略部長

西田 達矢

「攻めのESG経営」と
「規律あるリスクテイク」を実践し、
成長機会を逃さない経営で成長を加速する

Q01

2026年3月より経営戦略部長に就任されました。
これまでのキャリアを振り返りながら、西田専務が経営判断を行う際に大切にされている
考え方や意識していることについてお聞かせください。

私はこれまで、税務、経営企画、財務・経理、経営戦略と主に「経営管理」分野を歩んできました。ビジネスマンとしての初期段階で経営を数字で捉える基礎ができたのは大きな財産になりました。

20代後半の時期に買収直後の米国企業へ出向しました。職場に日本人がほとんどいない中で、自分の考えをはっきり言葉にしなければ物事が進まないという経験は、その後の私の仕事に対するスタンスに影響していると思います。

最も長く携わったのが経営企画部門です。1998年から会社が4年連続赤字だった時期には、経営トップが厳しい意思決定を迫られる姿を間近で見してきました。赤字の最中の2000年にカンパニー制を導入しましたが、これが現在の積水化学の組織体制になっております。緊急経営施策を打ちながらも、同時に将来を見据えた改革を断行することの大切さ、難しさを肌で感じました。

その後2009年から環境・ライフラインカンパニーで経営管理を担当しましたが、当時はM&A後の事業整理が必要な時期でもありました。買収した事業の再編・譲渡・撤退という、ある意味では買収そのものの以上に難しい事を経験しましたが、実行済みの投資規模ではなく将来リターンに焦点をあてた意思決定を徹底することの訓練にもなりました。

この10年ほどはコーポレートで財務・経理を担当し、現在は経営戦略部長を務めています。清水社長とのコミュニケーションにあたっては、「どんな選択肢があるか」とどまらず「第一案は何でそれは何故か」に重点を置いて、トップの決断をサポートできればと考えています。経営管理の仕事が長かった私にとって、リスクを指摘する、ブレーキを踏むことはある意味簡単です。しかし、今の当社に最も必要なのは、リスクを見極めたうえでリスクテイクし機会損失を防ぐことですので、社長とのコミュニケーションにあたってこの点を心がけています。

Q02

前中期経営計画をどのように評価していますか。成果と課題を教えてください。

前中期経営計画は、「戦略的創造」と「現有事業強化」の2本柱で推進してきました。「戦略的創造」では、何といってもフィルム型ペロブスカイト太陽電池です。これまでの当社にはない規模の投資、人材投入を決断し事業化につなげました。また、海外の航空機関連事業や新たなインフラ関連素材(FFU)の海外展開についても、打つべき手を確実に打ちました。現有事業強化においても、半導体材料などのエレクトロニクス分野への増産投資、住宅周辺事業のM&Aなど、将来を見据えた布石を打つことができました。一方で、バイオリファイナリー事業は実証実験を完了したうえで商用化を見送りましたが、実行済みの投資にとらわれず商用化見送りを決断したことは適切な経営判断だったと考えています。また、住宅事業や

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

経営戦略部長メッセージ

メディカル事業については中期計画に対し利益未達でしたが、例えば住宅事業内でリフォーム等の成長領域へ経営資源をシフトするなど、収益構造を見直す施策を前中計期間中に講じました。投資意思決定においては、増産投資の意思決定時期など、スピードという点で課題を残したと感じています。新中計では、投資の失敗による損失と機会損失は同じ重みを持つと肝に銘じ、今後の意思決定につなげていきたいと考えています。

Q03 新中期経営計画「Accelerate 2028」には、どのような思いを込めていますか。

新中計「Accelerate 2028」は、2030年度に業容倍増、売上高2兆円、営業利益率10%以上を目指す「Vision 2030」に向けてのフェーズ3に当たります。前中計で仕込んだテーマの成果を創出するとともに、さらに仕込みを継続していく期間であり、「事業戦略」と「基盤強化」の両輪で、攻めのESG経営を実践します。数値目標は、売上高1兆6,000億円、営業利益1,500億円(営業利益率9.4%)を掲げ、全セグメントでの増収増益を前提としています。市場の成長率を上回る成長を見込む事業については、成長の根拠を明確にしたうえで策定しており、計画には自信を持っています。一方、地政学リスクによる原材料の調達難や価格高騰などの懸念点もありますが、これらの業績への影響は限定的と見ています。当社では価格改定は想定通り実施できており、それは価格転嫁を受け入れていただけるだけの製品価値を提供できている証だと捉えています。

Q04 新中期経営計画「Accelerate 2028」では、どのような事業戦略を描いていますか。

「Accelerate 2028」の事業戦略では、「成長牽引」と「成長期待」にカテゴライズした事業を成長ドライバーと位置づけ、経営資源を重点配分していきます。「成長牽引」は、既存事業の中でも市場の成長率を上回る成長が期待できる事業です。その代表格の高機能プラスチックカンパニーのモビリティ分野では、自動車市場全体の成長を上回る伸びを見込みますが、これは、主力製品である自動車向け合わせガラス用の高機能中間膜を採用する車種の拡大が見込めるためです。また、環境・ライフラインカンパニーでは、下水道更新需要の拡大が見込まれ、省人化工法やライセンス展開といった強みを生かし、市場動向を上回る成長を実現できると考えています。重要なのは適切なタイミングで資源投入を行うことであり、需要があるのに供給体制が整わず販売機会を逃すことがあってはならないと考えています。一方、「成長期待」の中心となるのがフィルム型ペロブスカイト太陽電池です。この事業は、高機能プラスチックカンパニーの生産技術・環境・ライフラインカンパニーのエンジニアリング力、さらには将来における住宅・まちづくり領域での展開など、グループの強みを結集した共創事業です。新規事業であると同時に、全社シナジーを象徴する大型事業と位置づけています。2027年度に堺の新工場を稼働させ、2028年度の黒字化を見

込んでいますが、製品性能や生産効率の向上など取り組むべき課題は残っています。当社グループが競争優位を確立するには、生産だけでなく、設計、施工、さらには発電後の運用まで含めたバリューチェーン全体を構築する必要があります。特に施工、運用など川下領域では外部パートナーとの連携が不可欠であり、自社の技術力を生かしながら協業を進めることが事業成功の鍵になります。こうした取り組みを通じて、グループ内の人材交流や技術連携も進んでいます。住宅事業についても、新築事業では、従来製品と競合しない新たな商品領域への展開によって成長を目指します。また、住宅事業はグループ全体の成長投資を支える重要な役割も担っています。安定したキャッシュを生み出しているからこそ、「Accelerate 2028」における投資枠7,000億円規模の投資を行っても健全な財務体質を維持できます。

Q05 環境価値をどのように事業成長へ結び付けていこうと考えていますか。

当社の全ての事業に共通しているのが、環境価値を成長につなげるという考え方です。当社グループがカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーへ取り組むのは、社会的責務を果たすためだけではなく、製品価値を高め、新たなビジネスチャンスを生み出す成長戦略そのものだと考えているからです。そして、その考えを具現化したのが「サステナビリティ貢献製品」です。新製品の開発段階から環境・社会への貢献を前提とした設計を進めていますので、今後、サステナビリティに貢献しない新製品を投入することは考えにくいと思っています。

ただし、サステナビリティ貢献製品であることが最終ゴールではありません。環境・社会課題への貢献は一定の客観的な基準で評価していますが、本当に価値が認められているかどうかは、お客様から評価され、高い収益を生み出しているかで判断されるべきです。だからこそ、中期経営計画では、高収益なサステナビリティ貢献製品の売上高を重要なKPIに位置づけています。環境価値を含むサステナビリティ貢献においてお客様から評価される製品を増やしていく。これが、当社グループの環境戦略の根幹です。

Q06 ポートフォリオマネジメントと成長投資についての考えと取り組みについて教えてください。

業績のボラティリティを抑えるという意味で、多様な事業を持っていることは当社グループの強みだと考えています。ただし、事業を漫然と抱えていてよいということではありません。ポートフォリオ経営のKPIはROICです。投下資本利益率(ROIC)がWACCを上回っているだけでなく、それを将来にわたって持続できるかを重視しています。加えて、当社がベストオーナーであるかも重要な判断基準です。現在、事業単位で見れば、ROICがWACCを恒常的に下回るような、いわゆる問題事業は基本的にありません。ポートフォリオ見直しに際し重視すべきは、過去に稼いだ利益、過去の投資額、あるいは撤退時の減損損失ではなく、事業の将来性評価です。資本効率の向上と健全な財務基盤の維持は、将来の成長投資を支え

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

経営戦略部長メッセージ

る土台です。当社の現状、立ち位置を継続的に評価するとともに、これまで以上に負債も活用し投資を行っていきます。中期経営計画で予定する投資を実行した後も十分な財務余力を確保し、今後の成長機会に対しても機動的に投資を実行できる財務基盤を維持していきます。

Q07 人材や研究開発など、 持続的な成長を支える経営基盤の強化について教えてください。

ESG経営基盤の中核をなすのが人材戦略です。これまで時間をかけて社員の挑戦行動を促してきましたが、その背景には、挑戦した結果の失敗よりも、挑戦しなかったことによる機会損失の方が大きい、という考えがあります。挑戦の失敗は目に見えやすい一方で、挑戦しなかったことによる損失は見えにくいだけに、いろいろな形で挑戦行動を促していくことは重要であり、トップ自らが本気で繰り返し伝えています。当初は、「自分の仕事で挑戦と言われても」と戸惑う社員も少なくありませんでした。しかし、「清水(きよみず)の舞台から飛び降りるような事ばかりが挑戦ではなく、現状を変える、打破するのが挑戦」ということも伝えてきたことで、挑戦行動の意識はかなり浸透してきたと感じています。新中計では、挑戦行動発現度を62%から72%へ高める目標を置いています。そのための取り組みとして、従業員調査を行い、組織ごとの調査結果を活用し、数値を見るだけでなくその背景までを掘り下げて議論しています。挑戦の形を一律に定義するのではなく、一人ひとりが自分にとっての挑戦行動を考えられるよう促し、成長を後押ししていきます。また、蓄積されたデータから課題を読み解き、人材育成施策をより効果的なものへと進化させていきます。こうした挑戦する人材こそが、新たな技術や事業を生み出す原動力になります。R&Dの強化に向けては、「際立つ技術の創出」を掲げています。競争優位の源泉となるコア技術群を『テクノロジープラットフォーム(TPF)』として定義し、個々の技術を磨くだけでなく、複数の技術を組み合わせる新たな事業や製品を創出していきます。研究開発のスピードを速めるために、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)なども積極的に活用しています。

Q08 内部統制やDXなど、 企業価値を支える経営基盤をどのように強化していきますか。

内部統制では、5領域の重大インシデントすべてについて、事後対応型から未然防止型への転換を進めています。情報漏えいや会計不正を事後的に発見するだけでなく、システムや業務プロセスを整備し、インシデントそのものを発生させない仕組みづくりに重点を置いています。また、新規事業や市場環境の変化に伴ってリスクも変化することを前提に、「今、何がリスクなのか」を継続的に見直し、対策を打つ機会を各カンパニー・事業部門で定期的に設けています。

DXではこれまで、統合ERP(SAP)システムの導入を進めるなどし、全社で粒度のそろったデータを活用できる基盤づくりに取り組んできました。そのデータの内部統制・競争力強化への活用が、これに続くステッ

プです。AIによる業務効率化も図っていますが、今後は営業や設計など、事業の拡大に直結する領域での活用を進めていきます。例えば、住宅カンパニーにおいて、優れた営業や設計のベストプラクティスを全社展開するなど、生産性向上にとどまらず、AIを事業成長につなげていくことを目指します。

Q09 マテリアリティを刷新された背景について、聞かせてください。

マテリアリティは会社として「絶対に外さない」ことを示す意思表示であり、事業戦略や新製品開発の拠り所となる上位概念です。より正しく認識し理解するために今回見直しました。重要課題そのものを大きく変更したわけではありませんが、今回の中計ではより具体的に示すため、「価値創造フィールド」と「価値創造ドライバー」というカテゴリーに整理し直しました。P.17 社外にはよりわかりやすく価値創造の考え方をお示しし、社内では事業戦略や施策へ落とし込みやすい形になったと考えています。

Q10 中計達成に向けた、西田専務の意気込みを聞かせてください。

新中計「Accelerate 2028」の実現に向けて、正しく認識したうえで取るべきリスクを取り、成長機会を逃さない経営を、ファイナンス面のポイントも押さえながら支えていきます。また、社外取締役を含め、現在の取締役会は、成長に向けた適正なリスクテイクを後押しするスタンスをとっています。リスクを十分に理解・共有しながら、迅速な意思決定を支え、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

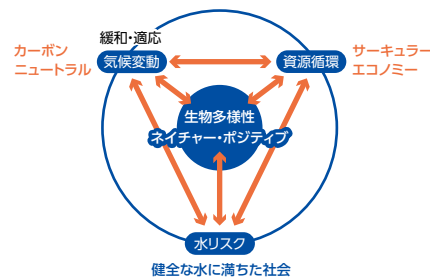
事業戦略 基盤強化 環境

積水化学グループは、環境長期ビジョン「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」において長期的な目標と取り組みを定め、「気候変動」「資源循環」「水リスク」を重要な課題として設定しました。温室効果ガス(GHG)の排出量を減らす、資源の循環型利用を進める、生態系への負荷を減らすなどによって自然資本の劣化を食い止めることはもとより、サステナビリティ貢献製品の販売拡大などを通して自然資本および社会資本へのリターンに貢献する、生物多様性が保全された地球の実現に向けた日々の事業活動を行っています。

目指すゴールと課題

当社グループが環境長期ビジョンで目指すゴールは、生態系ヒエラルキーが健全に保たれ、ネイチャー・ポジティブな状態の“生物多様性が保全された地球”です。そこからバックカスティングして、環境中期計画ごとに目標と施策を設定しています。設定した環境課題が解決されることによって、このゴールが達成されると考えており、すべての環境課題を認識し、トレードオフのない解決策を選定し実行するため、その相関を意識し、環境戦略を推進しています。

積水化学グループにおける環境課題の相関図



2050年 環境長期 ビジョン	目指す ゴール	生物多様性が保全された地球生態系ヒエラルキーが健全に保たれ、ネイチャー・ポジティブな状態			
		自然および社会資本のリターン率向上	特に重要と位置付ける環境課題		
2026-2028 環境 中期目標	重要実施 項目と 目標	統合指標での進捗把握:リターン率100%以上維持	(1)気候変動 GHG排出ゼロの実現	(2)資源循環 サーキュラーエコノミーの実現	(3)水リスク 健全な水に満ちた社会の実現
			購入電力の再生可能エネルギー比率:90% GHG排出量削減率(Scope1+2)*:49%(2019年度比) ※Scope2に関しては、マーケット基準に基づき算定	廃プラスチックのマテリアルリサイクル率:75%(国内・海外)	水リスクに伴う財務影響リスク額の低減: ▲580億円(2024年度比)*1 取水原単位の削減・維持※生産量当たり(2024年度比)*1 水質管理指標(COD)原単位の削減・維持 ※法令・条例・協定で測定義務のある拠点対象(2024年度比)*2

※1 国内の生産事業所・研究所対象。2026年度に海外生産事業所の水リスクを評価し、国内と同様の目標を設定予定。

※2 国内の生産事業所対象。2026年度に海外生産事業所の水リスクを評価し、国内と同様の目標を設定予定。

生物多様性課題への対応

当社グループは、企業活動による、自然資本に対する“依存と影響”を認識し、使用する自然資本以上のリターンを維持できるように努めています。

企業活動による自然資本へのリターンの取り組み	1. ものづくりプロセスの見直し 2. ネイチャー・ポジティブな製品設計への見直し 3. サステナビリティ貢献製品による貢献度拡大
社会による自然資本へのリターンをサポートする取り組み	4. 原料調達での取り組みを強化 5. 社会変革の活動をサポート
企業活動および社会による自然資本へのリターンを加速する取り組み	6. 人材育成 7. ステークホルダーとの連携

※ 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。

TCFD/TNFDレポート https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/report/#tcd

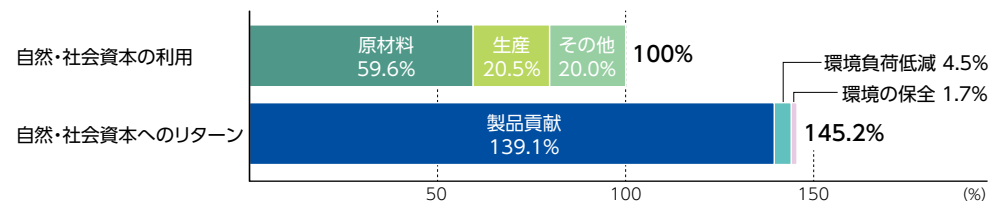
環境経営の推進体制

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・推進しています。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。P.63
サステナビリティ委員会の下部組織として、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ており、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(2025年度)

SEKISUI環境サステナブルインデックスは、当社グループの企業活動が環境に与える負荷(自然・社会資本の利用)と、環境への貢献の度合い(自然・社会資本へのリターン)とを、ひとつの指標で表したものです。徐々に対象範囲の拡大をはかって、自然資本のみならず社会資本への影響やリターンに関しても対象範囲としており、2017年度からは、このインデックスを当社グループの環境経営全体の進捗をモニターする指標として、活用しています。2025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・社会資本のリターン(自然・社会環境への貢献)は145.2%となり、100%以上を維持できていることが確認できました。一部製品の資源効率向上などにより自然・社会資本の利用(負荷)が低減したことに加え、ZEH住宅の健康寿命延長効果を反映し、サステナビリティ貢献製品によるリターン(貢献)が拡大したことが背景です。今後も100%以上を持続し、2050年には地球上の自然資本および、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(2025年度)



企業活動による自然・社会資本へのリターン率

2025年度(実績)

145.2%*

※2025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	35.8%
植物バイオマスへのリターン率	70.5%

※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、引用されているデータベースが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態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。

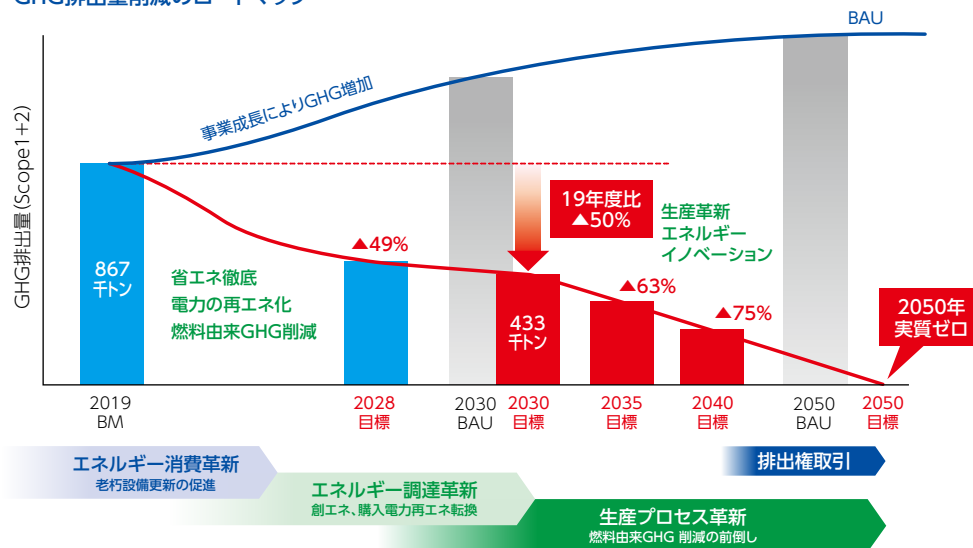
中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 基盤強化 環境

気候変動課題への取り組み

当社グループは、気候変動によるリスクに真摯に向き合い、気温上昇を1.5℃未満に抑えるためのあらゆる努力を継続的に行っていくことが重要と考えています。2019年に策定した「SEKISUI 環境サステナブルビジョン2050」に基づき、事業活動を通して環境負荷を低減することで、環境課題の解決に貢献していきます。当社グループが目指す姿として、2050年までに自社の事業活動に伴うGHG排出量ゼロを目標に掲げ、2030年に2019年比で50%削減する目標を設定しました。また、自家消費型太陽光発電設備の導入を促進し、外部から購入する電力の再生可能エネルギー比率を高め、2030年までに100%とすることを目指しています。着実にGHG削減を進めていくため、使用電力の再生可能エネルギーへの転換をさらに進めながら、難易度の高い燃料由来のGHG (Scope1) 削減を促進する燃料転換や生産プロセスの革新を検討していきます。

GHG排出量削減のロードマップ



ライフサイクルにおけるGHG排出量を低減するためには、サプライチェーンにおけるGHG排出量 (Scope3) についても低減する必要があります。当社グループは、企業活動の上流に対しては、原料由来のGHG排出量低減に向けて、サプライヤーへの働きかけ、非化石由来や再生原料への転換への取り組みを強化しています。企業活動の下流に対しては、製品が使用される際に排出するGHG排出量を削減するため、セキスイハイムの省エネ性能、大容量太陽電池、大容量蓄電池によるネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の売上比率拡大、製品設計や事業モデルの設計段階で使用後の製品の回収、処理方法への配慮を進めています。

GHG排出量削減のための中長期目標

項目	指標	FY2025実績	中期計画 (FY2025)	FY2030	FY2050	備考
GHG排出量削減	購入電力の再生エネルギー比率	72.4%	70%	100%	コージェネ含む全使用電力100%	RE100加盟 (2020年度)
	事業活動によるGHG排出量 (Scope1+2) 削減率	-45.2% (FY2019比)	-36% (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排出量 (Scope3) 削減率	-4.6% (FY2019比)	—	-30% (FY2019比)	排出量ゼロ	
	GHG排出量削減率 (Scope1)	-11.7% (FY2019比)	-12% (FY2019比)	-20% (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	+3.4% (FY2022比)	-3% (FY2022比)	—	—	

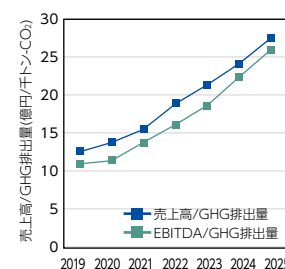
気候変動戦略の妥当性確認

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。

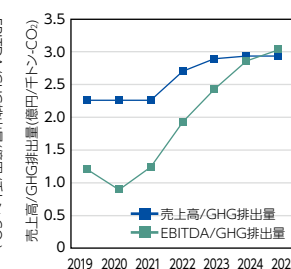
まず、GHG排出量と売上高およびEBITDAとの相関を「炭素当たりの売上高」および「炭素当たりの収益」の推移によって示しました。事業活動においては2指標とも増加傾向がみられます。国内外の事業所で再生可能エネルギーの転換が進み、そのことが経営に継続的に良い影響を及ぼしていることを確認できました。サプライチェーン全体で見した場合も同様に、2指標とも増加傾向がみられます。

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。

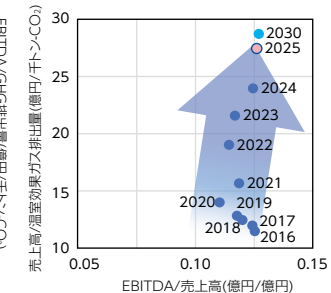
事業活動※による炭素効率



サプライチェーン全体における炭素効率



事業活動における炭素効率 (環境性と経済性の相関)



※ 事業活動: Scope1+2

【参考】2つの指標の算出方法

売上高/GHG排出量 (炭素当たりの売上高=億円/千トン・CO₂)

EBITDA/GHG排出量 (炭素当たりの収益=億円/千トン・CO₂)

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

事業戦略 基盤強化 環境

資源循環への取り組み

当社グループは、サプライチェーンにおける資源循環の取り組みがカーボンニュートラル社会の実現に不可欠であると認識し、資源循環方針、戦略および2050年のサーキュラーエコノミーの実現に向けた資源循環ロードマップを策定しています。当社グループの事業領域において、プラスチックは主要な原料のひとつです。これまで生産工程では、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ました。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、エネルギー回収を含む再生原料として活用する処分を実施しています。

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。これを踏まえ、2023年度以降は見直したマイルストーンの達成に向け、取り組みを加速しています。資源循環をライフサイクル全体で推進していくうえで、製品設計段階における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。これらの取り組みを実現するために、「環境配慮設計指針」を策定し、2026年2月に公開しました。

環境配慮設計指針 https://www.sekisui.co.jp/news/2026/1447718_42699.html

資源循環長期目標達成のためのロードマップ

		FY2025実績	FY2025目標	FY2030目標	FY2050目標
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倍 (1,116億円)	1.7倍 (940億円)	2倍以上 (1,106億円)	—
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	468億円	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	70.0% (国内) 68.6% (海外)	65% (国内) 69% (海外)	国内100% 海外85% (2035年度100%)	100% (国内・海外)

*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)

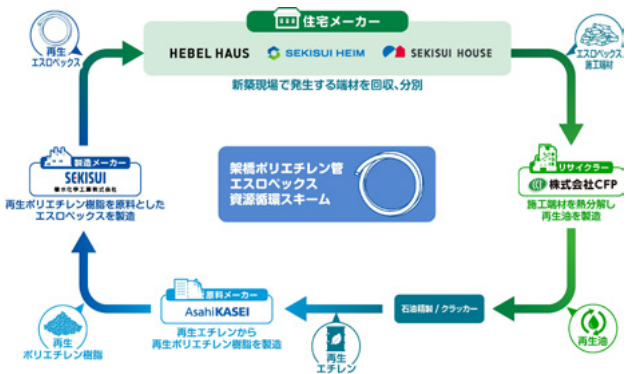
廃プラスチックのマテリアルへの再資源化計画

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					
	● 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立 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					
【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の活用 他社連携による加速					

●:マテリアルリサイクル率UP効果発現開始期待時期

施工端材を活用した資源循環スキームの構築

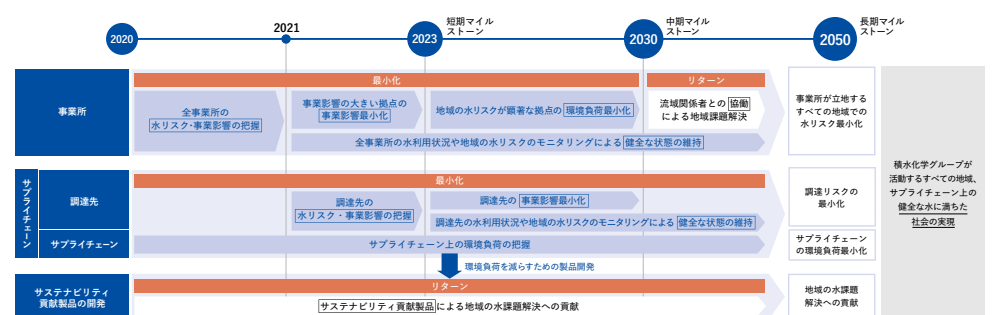
当社グループは、旭化成株式会社、旭化成ホームズ株式会社、積水ハウス株式会社、株式会社CFPと連携し、建築現場で発生する給水・給湯用の架橋ポリエチレン管「エスロベックス」の施工端材を回収・再利用する資源循環スキームの構築に取り組んでいます。回収した端材は、CFPによるケミカルリサイクルを経て再生エチレンへ転換され、旭化成により再生ポリエチレン樹脂として再資源化されます。さらに当社が再生原料を用いた配管材として再製品化することで、製品循環を実現する見通しです。住宅メーカー3社の参画により回収量の拡大と経済性向上を図り、設計・回収・再資源化を一体化した循環モデルを確立します。本取り組みを通じ、環境負荷の低減とサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。



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ました。この目指す姿からの、バックキャストिंगにより、具体的な施策とマイルストーンを設定し、取り組みを進めています。具体的な施策としては、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。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。2025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5.9%の削減となりました。これは、設備投資を通じてリサイクル水の活用拡大や河川からの取水量の自動制御の導入などを進めた、各事業所における取り組みの積み重ねによるものです。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、2025年度に基準年(2016年度)比で21.8%削減されました。

健全な水に満ちた社会を実現するためのロードマップ



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

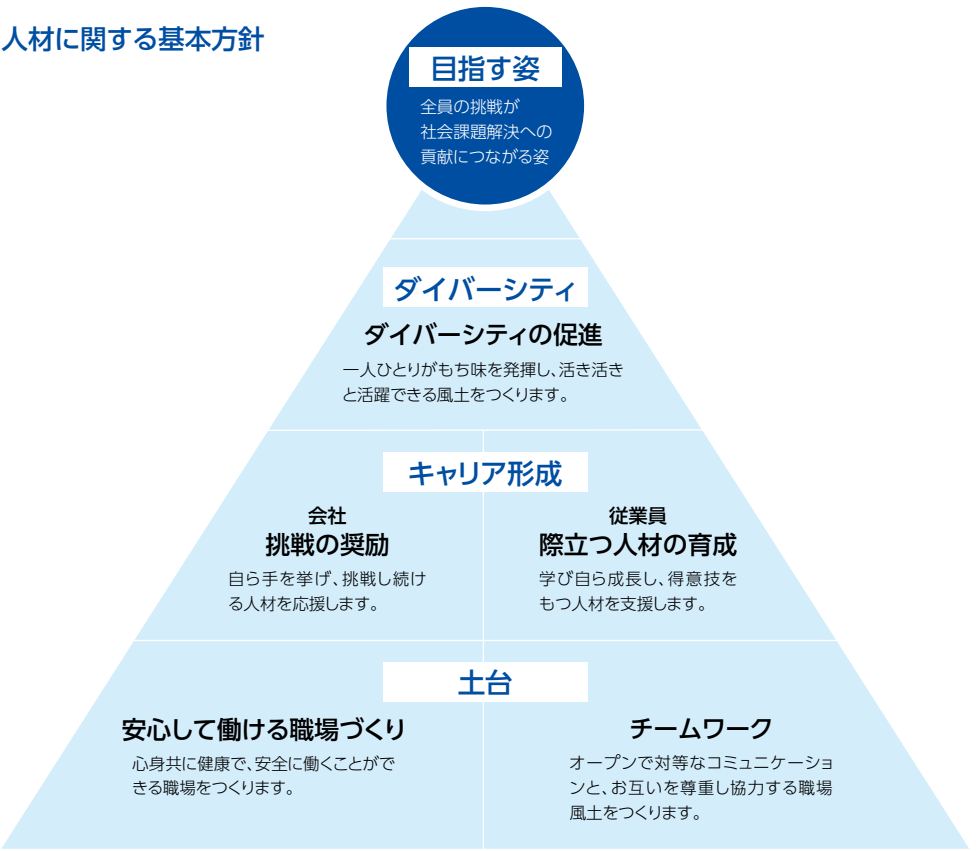
基盤強化 人的資本

人的資本の基本的な考え

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」という考え方にに基づき、従業員が活き活きと活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

この考えのもと、私たちは「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」であり続けることが大切だと考えています。この実現に向け、人的資本戦略として、役割軸の人事制度や挑戦の促進など、人材マネジメントの転換を推進しています。

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

※2 2026年度から調査システムを変更。エンゲージメント構成質問3問の肯定的回答(5段階中の上位2項目)の割合の平均値

※3 ビジネスリーダー最上位ポストの後継候補者の準備状況
開示方法: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

※4 X-2年度の入社者のうち、X年度末の在籍者の割合

※5 付加価値額(営業利益+減価償却費+労務費) [成果]÷人的資本コスト(労務費+厚生費+採用費+研修費) [投資]

人的資本に対する戦略と施策

人的資本戦略として、長期ビジョンの実現に不可欠な人材の獲得や抜擢・育成の計画的な実行など、事業の成長スピードや変化に対応する人材を育成し、適所適材の実現を図ります。中期経営計画「Accelerate 2028」(FY26-28)では、多様な従業員一人ひとりが、挑戦を通じて自律的に成長できる環境を創り、「従業員と共に育つ企業体」、「社会から信頼を得る企業体」への進化を目指します。

長期ビジョンにおける位置付け



成長機会を提供し、従業員と社会から“選ばれ続ける企業体”へ			
中期人事戦略	挑戦風土の磨き上げ	適所適材の深化	攻めのダイバーシティ
重要人事戦略	挑戦の後押し ・挑戦を続けられる組織づくり ・対話を通じた挑戦風土の醸成 挑戦の場づくり ・グループ内キャリア実現の拡大 ・自律的キャリア形成の支援	次世代リーダーの育成 ・早期抜擢の加速と育成強化 ・グローバル育成体系の始動 キータレントの輩出 ・業界トップ人材の育成と確保 ・リスキルによる得意技の複線化	多様な人材の獲得 ・採用力強化と柔軟な配置 ・多様な個性が輝く環境づくり 活躍を支える基盤構築 ・ウェルビーイング風土の定着 ・人的資本情報の魅せる化
重点KPI	挑戦行動発現度 *1 FY25:62% FY28目標:72% (新設)エンゲージメントスコア *2 FY28目標:65%	後継者候補準備率 *3 FY25:104% FY28目標:150%	(新設)3年後定着率 *4 FY25:72.2% FY28目標:80%

投資効果:付加価値生産性

人的資本への重点的な投資に対する効果を測定すべく、2024年度より「生産性指標(付加価値生産性)」*5を導入しています。指標を用いることで、適切な人材マネジメントが実行できているかを定量的に把握しています。

付加価値生産性(積水化学グループ/国内、海外)

	FY23	FY24	FY25
付加価値生産性(%)	159.3	163.1	163.3

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 人的資本

挑戦する風土

従業員一人ひとりが挑戦意欲をもち、行動に移していくためには、挑戦が評価され、失敗が許容される組織風土の醸成や上司による適切な目標設定と動機づけ等、様々な環境整備が必要です。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

主要KPI：エンゲージメントスコア

(積水化学グループ)

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY28 目標
挑戦行動発現度(%)	47	48	56	62	72
エンゲージメントスコア※	指標(～FY25)	114	133	129	138
	新指標(FY26～)	－	－	－	65
回答率(%)	81	88	89	90	－

※ 2025年度までは2019年度を100とした基準のスコア。2026年度から調査システムを変更。エンゲージメント構成質問3問の肯定的回答(5段階中の上位2項目)の割合の平均値。

挑戦の場づくり

■ 社内公募制度

「従業員個人の自己実現」と「会社の成長」を両立する仕組みとして、2000年に人材公募制度を開始しました。年4回の実施を通じて、従業員と部署のマッチングを実現しています。従業員は自身のキャリアを考え、それに向けた能力開発、自己研鑽を行います。そして自ら活躍する場(機会)に対して手を挙げ、挑戦する人がステップアップのチャンスを得ることができます。

社内各組織での制度浸透、従業員のキャリア志向の高まりも受け、募集件数、応募人数、異動人数ともに増加傾向にあります。

(積水化学グループ国内)

	FY22	FY23	FY24	FY25
募集案件(件)	54	75	90	120
応募人数(人)	188	188	178	239
異動人数(人)	54	53	46	83

■ 社内起業制度「C.O.B.U.アクセラレーター」

事業創造の実践を通じた新規事業人材の育成と、挑戦風土の醸成を目的として、2023年度より社内起業制度「C.O.B.U.アクセラレーター」を開始しました。積水化学グループの従業員であれば誰でも応募できます。2年間の3ステージ制で、社内外の知見者による支援のもと、応募者自らが顧客課題探索や実証実験を行い事業化を目指します。2023年度から2025年度の3年間で、当社グループからの応募総数はのべ500件に達しました。まさに従業員の「挑戦の想い」を実現できる場として、新たなフィールドづくりにも取り組んでいます。

挑戦の後押し

■ 挑戦風土醸成活動のさらなる強化

長期ビジョンの実現には従業員一人ひとりの挑戦が不可欠との考えに立ち、挑戦行動を起こしている従業員の割合を示す「挑戦行動発現度」と挑戦行動の土台となる「エンゲージメント」に関する従業員調査を毎年1回実施しています。この調査結果は、カンパニー、グループ会社、各組織単位で分析し、各組織の課題に応じた改善施策を立案・実施しています。

こうした取り組みをより効果的に進めていくために、各社での調査結果の活用に資するような好事例の共有やワークショップ等を行っています。

また、2025年度は海外グループ会社を対象として、エリア毎で好事例発表会を開催し、エリア毎に最も優れた活動をChallenge Action Awardとして表彰いたしました。

[Challenge Action Award]

本取り組みは、中期経営計画において挑戦する組織風土の醸成に大きく貢献した海外グループ会社を表彰するとともに、その優れた取り組みを積水化学グループ全体で共有し、さらなる挑戦風土の醸成につなげることを目的とした表彰イベントです。

2026年1月から3月にかけて、前中期(FY23-25)の調査結果および所定の評価基準を基に参加会社による相互投票をもとに審査を実施し、各エリアを代表する以下5社を選出しました。

各エリア代表会社	評価基準
北米:SEKISUI SPR Americas, LLC.	取り組みの革新性
欧州:SEKISUI SPECIALTY CHEMICALS EUROPE S.L.	計画性・継続性
中国:積水(無錫)塑料科技有限公司	調査結果の分析・活用
韓国:映甫化学株式会社	協力・実行力
東南アジア:SEKISUI SPECIALTY CHEMICALS (THAILAND) CO., LTD.	得られた変化・成果

今後も好事例の横展開を通じて、グループ全体での挑戦風土の醸成とエンゲージメント向上を推進していきます

■ 挑戦行動の評価制度への落とし込み(積水化学単体)

挑戦行動の掛け声にとどまらず、すべての職場で確実に挑戦が周知・浸透することを目指し、人事考課で行動を評価するなど、仕組みに落とし込んで展開しています。

「挑戦したこと」自体を評価し、その成否を問う仕組みではありません。これにより組織全体で挑戦の風土が醸成されることを目指しています。

[2025年度活動の振り返りと今後の取り組み]

2025年度の調査では回答率90%、挑戦行動発現度62%と過去最高を達成し、従業員一人ひとりの挑戦行動への理解は深まり、挑戦行動を引き出すことにつながっていると評価しています。引き続き、挑戦行動とエンゲージメントの好循環を生み出していくために、今後は会社単位での活動にとどまらず、職場単位での活動に落とし込んでいくことで、組織力の底上げを図っていきます。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

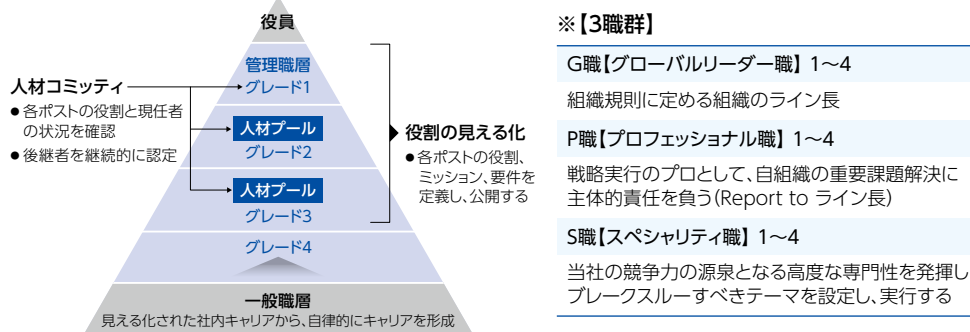
基盤強化 人的資本

適所適材

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。

■ 次代を担うリーダー育成・経営幹部候補の抜擢・育成強化

グローバルレベルのリーダー（経営幹部候補）の抜擢・育成強化を推進するため、積水化学では管理職層にグレード制度を導入しております。管理職の役割を3職群※に分け、役割の大きさに基づき4つのグレード（1～4）をそれぞれ設定しています。グレードごとに責任と権限を明示し、その時々で担う役割に応じて職群・グレードを変更しています。



「人材コミット」を設置し、全社で最適な人材が各役割を担っているか、候補者が指名されているか、継続的に育成されているか、グレードの高さは適切かなどを、役員と人事部門で議論しています。経営戦略の実現に必要な役割を適切に管理し、それを担う人材と後継者が継続的に育成されている状態を目指しています。

重点KPI:後継者候補準備率

(積水化学単体)

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY28 目標
後継者候補準備率 (%)	67.7	92.4	88.1	104.1	150

■ 際立つプロ人材の確保:高度専門人材の確保強化

高度専門人材とは、当社の競争力の源泉となる高度な専門性を発揮するプロ人材を指します。業務を通じた育成が難しいうえ、あらゆる業界において需要が高いのが現状です。社内に人材を確保し続ける仕組みとして、保有技術の深度化および中長期視点で技術強化に取り組む、社内外で通用する高い専門性をもつスペシャリストをスペシャリティ職(S職)として任命しています。技術領域(技術プラットフォーム)に加え、DXや法務等スタッフ部門の領域を設定し、スペシャリティ職を任命、技術強化や人材の育成、カンパニー間の連携を推進しています。2025年度は生産基盤部門における領域を拡大しましたが、今後もすべての高度専門領域にプロ人材を配置することで競争力の向上と人材育成による専門性の拡大を目指します。

主要KPI:スペシャリティ職(S職)充足率

(積水化学単体)

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY28 目標
スペシャリティ職(S職)人数	39	39	41	43	-
充足率 (%)	66	85	75	73	100

多面観察の実施

リーダーの日頃のマネジメント行動や各組織における挑戦行動の促進状況について年1回、多面観察を行い、複数の観察者からの視点を通してビジネスリーダーの行動を客観的・定量的に評価しています。この多面観察は、リーダーが自分自身の言動や能力発揮について振り返る機会でもあり、人材育成や挑戦行動促進を中心とした望ましいマネジメント行動の発現につなげています。

[2025年度活動の振り返りと今後の取り組み]

2025年度は、ビジネスリーダー408名を対象に多面観察を実施し、結果を本人へフィードバックするとともに、結果の読み取り方や活用方法の説明、組織運営に関する意見交換などの研修を実施しました。今後も多面観察を継続し、リーダーの行動変容を促進するとともに、挑戦を推奨するマネジメントの定着を通じて、組織力のさらなる向上に取り組んでいきます。

ダイバーシティ

積水化学グループでは、2015年に「ダイバーシティマネジメント方針」を制定し、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。この方針に基づき、「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。そして、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。

重点KPI:3年後定着率

主要KPI:女性新卒採用/女性管理職比率/男性育休取得率

多様な人材の雇用と定着促進

多様な人材確保と持続可能な経営強化のため、新卒・キャリア双方の採用を継続的に進めています。定着促進については、個別の事情に左右されず、様々な人材が働き続けられるようフレックス勤務や在宅勤務制度等、多様な働き方に対応した制度の整備や、介護・育児・病気等の様々なライフイベントと仕事の両立支援を推進しています。

ジェンダーダイバーシティの推進

女性の活躍推進は、「女性採用の強化」、「定着と活躍」、「管理職創出」、「管理職登用後の育成」の4領域に分けて取り組みを推進しています。

■ 管理職登用後の育成施策の拡充

上級管理職層の多様化に向け、その候補人材を対象とした女性管理職メンター制度を開始しました。本施策は2024年度にトライアルを行い、今年度より正式に導入しています。自社グループからメンターを選出することで、メンティー(女性管理職)は現業を通じたスキル研鑽や経営層の視座に触れ、マインドとスキル両方の成長につながっています。

(積水化学グループ)

	FY25	FY28目標		FY22	FY23	FY24	FY25	FY28目標
3年後定着率(%)	72.2	80	新卒採用女性比率(%)	28.1	34.1	28.1	31.7	35
			女性管理職比率(%)	4.5	4.9	5.3	5.7	7
			男性育休取得率(%)	68.1	69.8	90.1	93.3	90

(積水化学単体)

[2025年度活動の振り返りと今後の取り組み]

新卒女性採用比率および女性管理職比率は、いずれも着実に増加しております。今後も継続的に研修を実施することで、より一層女性が活躍できる環境整備に取り組んでいきます。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 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。

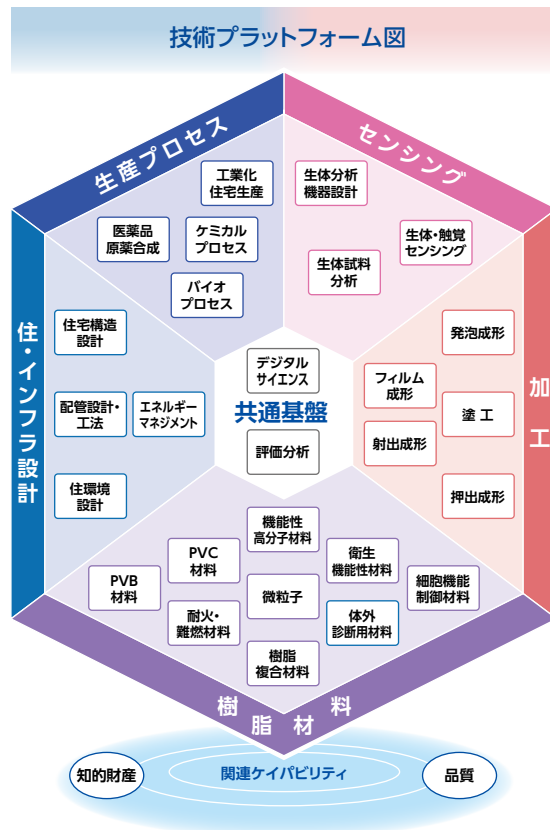
イノベーションを生み出す源泉は、価値創造プロセスのビジネスモデルである「先取り」「加工」「変革」のサイクルです。

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

積水化学グループは、競争力のある技術や今後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、継続的な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しており、現中期経営計画では27のTPFを設定しています。これらは、現在高い競争力を有する、あるいは将来に向けて重点的に強化すべきコア技術を整理したものです。自社開発においては、こうしたコア技術をさらに磨き上げることに注力しています。その際に重視しているのが、「技術集中・市場分散」の考え方です。一つの強みとなる技術を深く追求しながら、その技術を複数の市場・用途へ展開することで、開発効率の向上と事業機会の拡大を図っています。



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それぞれに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



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

研究開発・知的財産に関する人事・処遇

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S1職からS4職までの4段階のグレードで構成されています。2025年度は全社で43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

PVB材料



積水化学工業(株) 滋賀水口工場
機能樹脂製造部 機能材料センター

廣瀬 由貴

PVA(ポリビニルアルコール)およびPVB(ポリビニルブチラル)は、高い透明性と無機材料との優れた親和性を有し、合わせガラス用中間膜やMLCC用バインダーなど、幅広い産業分野で使用されています。特にPVBは、アセタール基、アセチル基、水酸基の3つの官能基から構成される高分子であり、これらの組成/バランスを高度に制御することで、用途ご

とに求められる物性や加工性を実現できる機能性材料です。

当社は、長年にわたり培ってきたPVA/PVBに関する材料設計・製造技術を強みとし、顧客ニーズに応じた製品開発と技術サービスを提供してきました。現在は、成形加工、評価分析、デジタルサイエンスなどの技術基盤を融合し、従来のPVBの枠を超えた高機能材料の開発を推進しています。これにより、自動車・電子材料分野などの既存市場における競争力強化に加え、高付加価値領域での事業機会拡大、細胞培養足場材をはじめとするライフサイエンス分野への展開も進めています。

PVA/PVBコア技術を活用した新たな用途開発は、中長期的な収益機会の創出と事業ポートフォリオの強化につながると考えています。今後も独自の材料技術を深化させることで、新たな価値を創出し、持続的な成長と社会課題の解決の両立を目指してまいります。

発明大賞事例：CASE時代の市場要求に応える高性能遮熱中間膜(1級)

～高遮熱性と電波透過性を両立し、快適性・通信性能・安全性能に貢献～

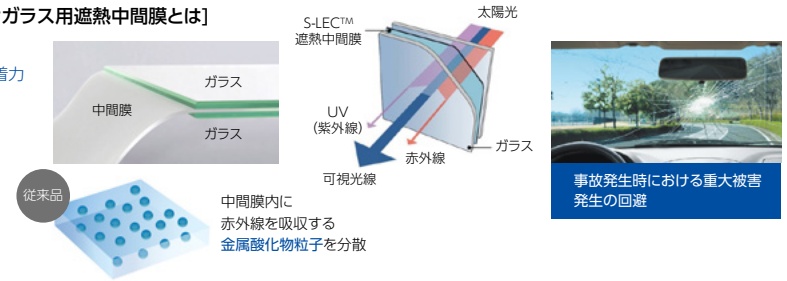
【概要】

自動運転・コネクテッド化・EV化の進展により、自動車用ガラスには「高い快適性」と「電波透過性」の両立が求められています。本発明は、中間膜内における遮熱材を安定化させることで、高耐久かつ高遮熱性を高めながら通信・センサー機能を阻害しにくい中間膜の設計を確立し、大手EVメーカーの採用を獲得しました。

【自動車合わせガラス用遮熱中間膜とは】

基本性能

- ①ガラスへの接着力
- ②強靱性
- ③透明性
- ④UVカット性能
- ⑤加工性
- ⑥耐久性



【市場変化】:CASE・EV化の進展



要求1 電磁波透過/高い透明性
(自動運転技術の成立に不可欠)

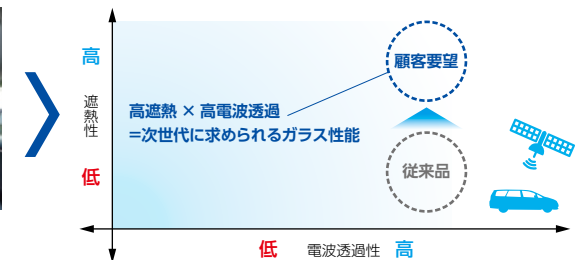
要求2 暑さのさらなる低減

【解決価値】

独自の樹脂配合技術により、「遮熱性」と「電波透過性」を両立

- ✓ 車室内快適性を向上
- ✓ EVの空調負荷低減に貢献
- ✓ ADAS/通信性能を維持

【顧客課題】:「快適性」と「電波透過性」の両立



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 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GR*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DR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。

* 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)

細胞接着ポリマーCeglu

特徴

- ①完全化学合成のため、動物由来原料を含まない
- ②安定性に優れ、室温保存が可能
- ③細胞接着ポリマーのコーティングにより、培養前の準備作業が不要

現代の医療は進歩しているものの、依然として希少疾患や高齢化、怪我などの健康課題が存在します。再生医療、特にiPS細胞を用いた治療は、これらの課題を解決する可能性を秘めています。iPS細胞は、患者自身の細胞から作成できるため、拒絶反応のリスクが低く、様々な細胞に分化できる特性を持っています。しかし、iPS細胞の培養に必要となるタンパク質コーティング材は均質性や安定性に課題があり、これが再生医療の実用化に向けた障壁となっていました。

CegluはiPS細胞の培養が可能な化学合成ポリマーで、溶液化して様々な素材の表面をコーティングできます。タンパク質と比べて高い室温安定性を持ち、コールドチェーンを必要としません。また、動物成分を含まず、高い安全性を誇るCegluコーティング溶液とコーティング済みのCegluマルチウェルプレートを提供し、ラボスケールから製造スケールまで一貫した細胞接着プラットフォームを構築することを目指しています。実際の活用事例として、iPS由来心筋細胞への分化や自動培養装置との組み合わせによる細胞品質の再現性向上、不織布やマイクロキャリアへのコーティングによる細胞培養のスケールアップが挙げられます。



CO₂→CO変換 ケミカルルーピング技術

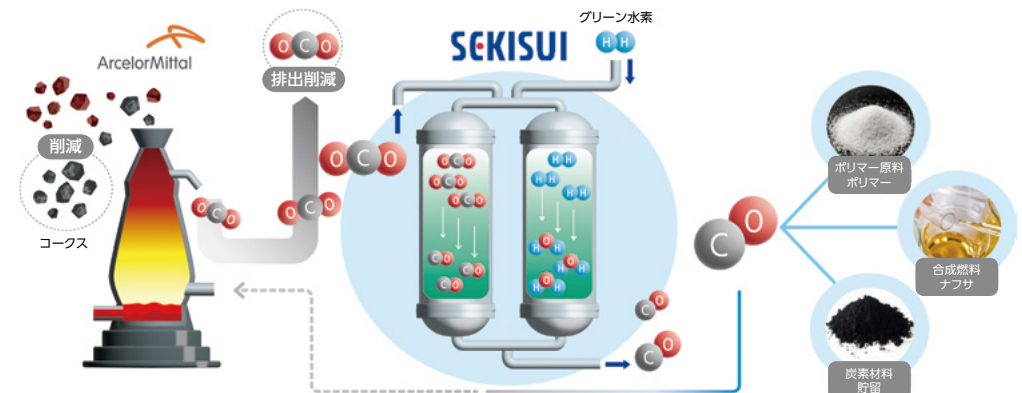
CO₂を高い転化率でCOに変換する積水化学独自のCO₂→CO変換ケミカルルーピング技術の開発を進めてきました。

2021年からは、世界をリードする鉄鋼および鋳業会社であるArcelorMittal,S.A.(以下「アルセロール・ミタル」)とカーボン・リサイクルに関するパートナーシップを締結し、その一環として国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託を受け、「鉄鋼プロセスに活用するCCU技術の国際共同研究開発」に取り組みました。世界のCO₂排出量に占める製鉄の割合は7~9%であり、中でも鉄鉱石から鉄鉄を作る高炉プロセスが鉄鋼業のCO₂排出量の約7割を占めており、高炉プロセスにおけるCO₂排出量の削減が鉄鋼業の大きな課題となっています。

そこで、製鉄における高炉プロセスから排出されるCO₂を分離・回収し、当社のケミカルルーピング技術により一酸化炭素(CO)および水素からなる合成ガスに変換した後、コークスを代替する還元剤として高炉に導入する鉄鋼プロセス(CCU炭素循環鉄鋼プロセス)によりCO₂の有効利用および削減に貢献するための技術実証を行いました。

2023年6月にはアルセロール・ミタルのスペイン・アストゥリアス工場で、製鉄の際に排出される実ガスを用いた試験を進め、6か月間の実証を経てCO収率90%以上という高性能を維持する事に成功しました。*アルセロール・ミタル社による技術評価の結果、当社技術は反応効率や耐久性の観点で非常に高く評価されており、脱炭素市場を見極めながら本技術導入のタイミングについて検討中です。さらに、鉄鋼プロセスにとどまらない様々な分野への活用を追求しており、当社技術の可能性を評価いただいているパートナーと、パイオものづくり技術によるCO₂を原料とした高付加価値化学品の事業化に向けた協業を進めています。現在、茨城県ひたちなか市において試験設備を建設中であり、2026年度下期の稼働を予定しております。

* この成果は、NEDO「クリーンエネルギー分野における革新的技術の国際共同研究開発事業(JPNP20005)」の結果得られたものです。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

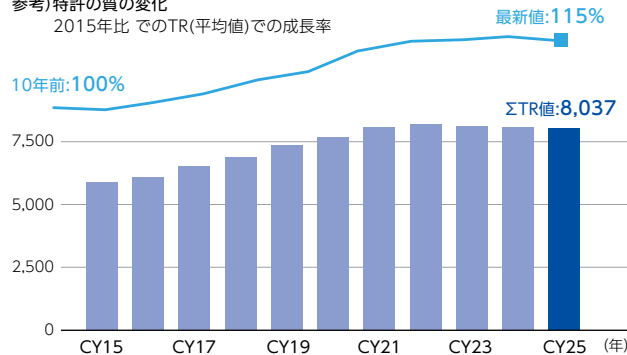
知的財産マネジメント

基本的な考え方

研究開発活動の成果である知的財産は、企業価値の最大化に向けた当社グループの成長・収益を支える重要な経営資源です。当社グループの知的財産部門は、「知的財産の創造、保護、活用を奨励し、事業の成長と企業価値の向上に寄与すること」を目的に、「強い特許の獲得による事業競争力の確保」を基本方針とした、「知的財産規則」のもとで活動しており、特に技術の際立ちを最大限に活かす知的財産戦略を重視しています。2026年度から開始した次期中期経営計画では、データやAIなどの活用を進め、さらなる知的財産活動の強化に取り組んでいきます。

技術的価値(ΣTR値*)の推移

参考)特許の質の変化
2015年比でのTR(平均値)での成長率



・2020年以降は出願をより厳選し、一時的にΣTRが減少しましたが、中長期的な特許の質の向上がはかられています。
※LexisNexisの特許分析ツール「PatentSight®」の被引用件数に基づくTR(Technology Relevance)指標を用い、当社全ポートフォリオの合計値(ΣTR値)を「技術的価値」としています。

知的財産のリスク管理と活用

当社グループの事業はグローバル規模で拡大しています。知的財産状況の調査・監視もグローバルに取り組み、回避措置や権利行使を進めることで、他社の知的財産を尊重しつつ、自社知的財産の最大活用をはかっています。

知的財産の教育、風土醸成

当社グループは、事業貢献に向けた知的財産風土の全社的な醸成に取り組んでいます。教育面では技術者向けの共通教育プログラムに加え、カンパニー別の実践教育や営業担当者向けの商標教育などに拡大してきました。一方、知財活動の成果も出願件数や発明内容だけではなく、ライセンス収入や事業貢献額からも評価、表彰することで事業貢献意識を高めています。

知財専門人材の育成・キャリア構築

当社グループの知的財産部門では、高い専門性に加え、開発、事業との連携力を重視しています。そのためのOJT、Off-JT育成施策の充実や、2024年からは知的財産スペシャリティ職の設定による専門人材のキャリア構築支援や、インターン制度による採用力の強化にも取り組みを拡げています。

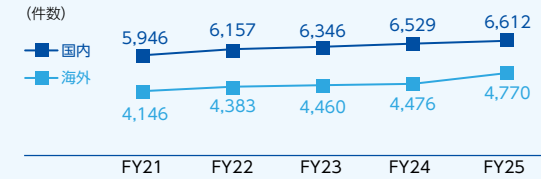
知財情報の全社活用 (IPランドスケープ)

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。量、質の観点から、自社知的財産の効率性や事業競争力が見える化し、事業戦略に反映しています。その他、新製品・新事業の創出の場、M&Aなどの高度な経営・事業判断の場でも知財情報を意思決定に活用し、成功の確度を高めています。

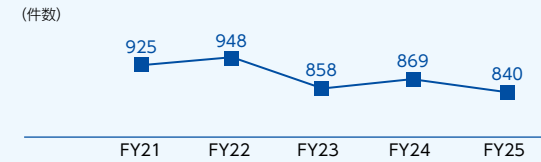
パフォーマンスデータ

当社グループは、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9位、および5位となり、直近14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(2025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	31,046.80	795
2	LG ENERGY SOLUTION	28,793.90	1,048
3	DIC	17,831.60	310
4	日東電工	17,270.70	471
5	花王	17,240.90	585
6	住友化学	16,800.00	459
7	デンカ	16,257.40	428
8	LG CHEM	16,236.40	329
9	積水化学工業	15,981.80	464
10	レゾナック	15,223.60	493

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2025」

他社牽制力ランキング(2025年度)

順位	企業名	引用された特許数
1	富士フイルム	2,527
2	三菱ケミカル	1,533
3	花王	1,208
4	レゾナック	1,117
5	積水化学工業	880
6	旭化成	836
7	日東電工	793
8	住友化学	751
9	信越化学工業	647
10	カネカ	571

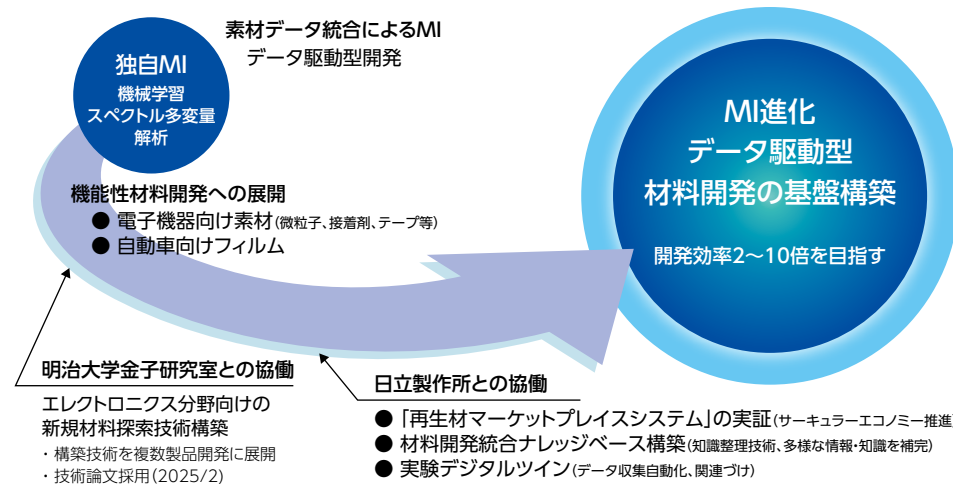
出典:パテント・リザルト 「化学業界 他社牽制力ランキング2025」

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 イノベーション

デジタルサイエンスによる素材開発の高速化

積水化学グループでは、新素材開発を取り巻く環境変化(製品寿命の短期化、資源の制約、素材への要求多様化と研究開発加速の両立)に対応するため、マテリアルズインフォマティクス(MI)の活用を推進しています。



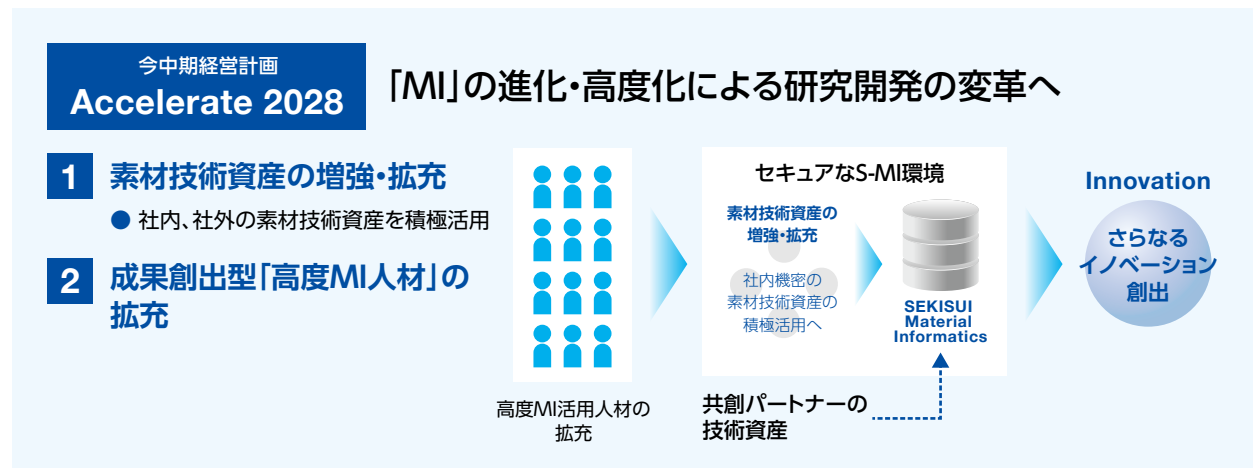
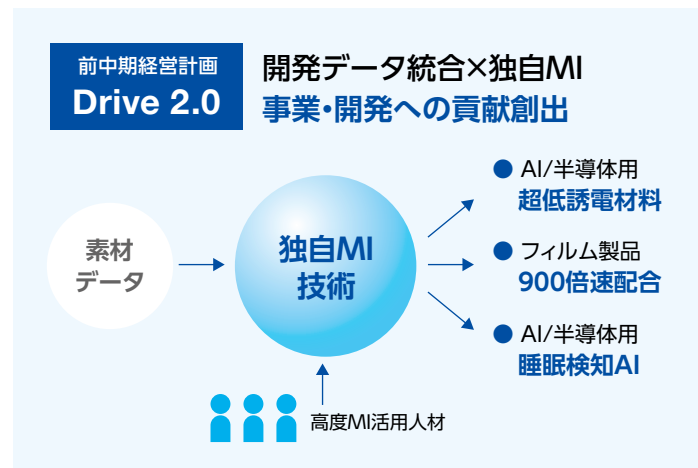
MI取り組み事例

事例	MI適用内容	効果
フィルム製品の 配合検討	配合設計に機械学習を適用し、13種類の物性を同時に予測	配合設計まで4時間 900倍速(5カ月⇒4時間)
電子材料用テープの 接着材開発	配合設計に機械学習を適用し、化学構造から直接物性を予測	新規成分探索に16時間 45倍速(1カ月⇒16時間)
MIアプリの運用開始	材料開発におけるMIの推進に向け、独自のMIアプリ[RASIN]※の正式運用を開始。短期間で効率的に材料特性や知見を見出すことが可能なMI技術を研究開発者自身が活用し、材料開発の効率と質を向上	①完全内製のノーコードアプリ ②人材育成プログラムと連動した利用者教育 ③実践を通して学ぶことができるサポート体制

新たな取り組み事例

- センサー製品への解析アルゴリズム導入：検知データ解析により、「覚醒」「浅眠」「睡眠」の状態を予測
- エレクトロニクス分野向け接着剤の新規材料提案：化学構造から、重要物性を予測。
効率的に候補構造を選出

前中期経営計画では、重点技術領域における知的財産の創出・活用に加え、MIを活用した研究開発の高度化を推進し、競争優位の源泉となる技術基盤の強化を図ってきました。2026年度からスタートした新中期経営計画「Accelerate 2028」では、これらの基盤を活かしながら、データやAIを研究開発および知財活動へ展開することで、技術創出から事業化までのスピード向上と、さらなるイノベーションの創出を目指していきます。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 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ひとつです。この考えのもと、当社グループでは、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。「自分の身は自分で守る」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※1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、コーポレート生産基盤強化センター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。

当社グループでは、事業場ごとにISO45001認証の可否を判断し、取得または取得活動を推進しています。認証を取得しない事業場も、ISOの要求事項を反映した安全衛生マネジメントシステムを構築・運用しています。安全監査・防災監査を通じて活動状況のモニタリングを行い、安全管理活動の維持・活性化を促しています。

当社グループの国内外の全生産事業場数(96拠点)に対し、ISO45001の認証取得事業場(39拠点)の割合は41%です。

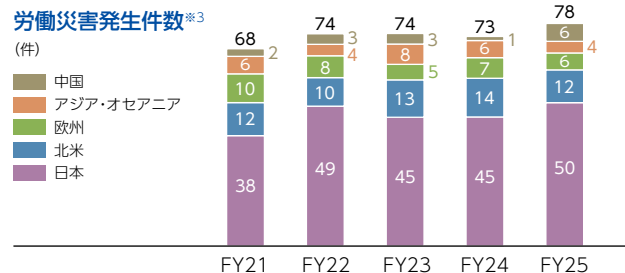
国内では、生産現場におけるリスク低減をはかるキーマンとしてセーフティリーダー(SL)※2の育成を推進しています。

2025年度死亡労災事故件数:0件※3

※1 OHSMS:労働安全衛生マネジメントシステム

※2 各事業場で安全管理者を補佐し、安全管理活動を推進する人材。各自が所属する事業場で、リスク発掘・改善、安全教育の推進する役割を担う

※3 集計範囲:生産事業所、研究所、施工事業場



テーマ2 「設備本質安全化※4」

当社グループは、安全活動を強化するため、機械安全活動を推進する「セーフティサプアセッサー(SSA)※5」資格の取得を支援し、累計278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」は累計25名、「セーフティシニアアセッサー(SEA)※5」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。

2025年度重大設備事故発生件数:1件※3

※4 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針および安全防護による改善を推進している

※5 日本認証(株)による国際安全規格に基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」

当社グループでは、設備本質安全化活動により、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」を制定し、イラストを交えて分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、住宅の現地施工に関わる協力会社従業員の安全を確保するため、協力会社と「セキスイハイム協力会」を組織しています。

定期的な会議等を開催し、安全方針の共有、安全教育会、労働安全に関する各種の研修機会の提供等を行っています。

テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

各カンパニーの技術・CS部が主体となり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。巡視に参加する従業員のリスクへの気づき・感受性を向上させると共に、他事業場からの学び、好事例の水平展開が容易になりました。また、各事業所の安全担当者には、自らリスクを発掘するための指針として、安全環境グループが作成した「現場リスク抽出ハンドブック」を配布しています。

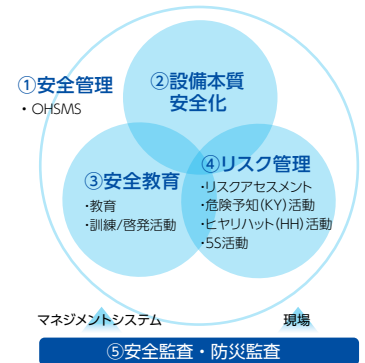
リスクが高く特に予防に注力すべき災害※6を設定して、緊急事態対応スキル向上の訓練を実施し、それらを通じて、現場で培った安全ノウハウの伝承も進めています。

※6 (1)生産事業場の「挟まれ・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。2025年度は、事業場に監査員が直接に赴き、現場巡視を実施しました。



中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 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文化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。

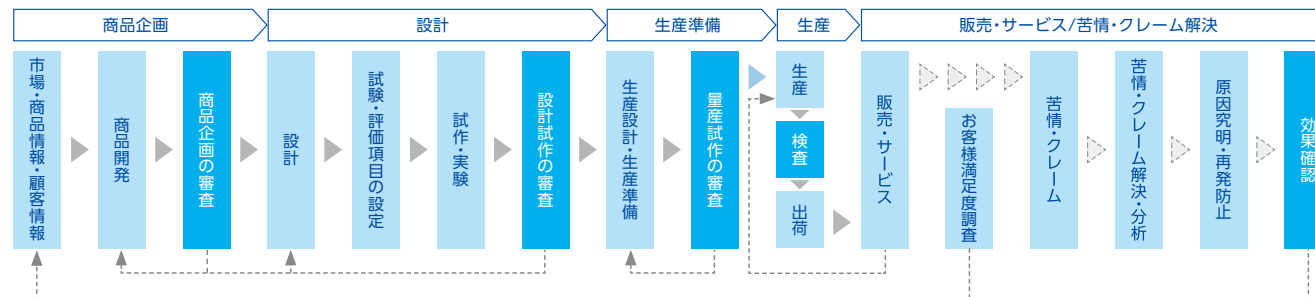
品質保証体系とマネジメントシステム

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、コーポレート生産基盤強化センター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、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認識し、生産活動の革新に注力しています。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（セクスイ・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できるものです。2025年度は、対象事業所を拡大し、「QMS内部監査員養成研修」、「SPMC内部監査実践研修」を開催いたしました。さらに、監査の質問スキルを向上させる「監査レベルアップ研修」を導入し、内部監査の質向上を図りました。

品質保証体系



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を構築し、運用しています。関連する業界や法律等の事項についての設計初期のインプット情報として、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」を行っています。

CS品質人材強化

当社グループでは、CS品質人材の強化に向け、CSおよび品質に関する各種研修を実施しています。CS分野では、新入社員向け研修や、意識向上を目的とした社外有識者による講演会（CS品質セミナー）を実施しています。品質分野では、品質管理の強化と品質問題の未然防止を目的に、①新入社員向け品質基礎研修および新任基幹職向け品質ガバナンス研修、②内部監査員の育成・レベル向上研修、③開発担当者には効果的・効率的な開発未然防止手法の習得研修を実施しています。

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を継続的に実施しています。「広めよう改善の輪。高めよう改善の質。早めよう改善スピード。」を合言葉に、日本国内だけでなく、欧州・米国・中国・アジアの各エリアの選抜大会を勝ち抜いた代表事業所が一堂に集結し、自分たちの改善成果を当社グループ全体に発信し、当社グループの改善力向上に貢献しています。



2025年度 グループ改善活動「グローバル全社大会」



「KAIZEN」シンボルロゴ

品質不正の抑止の取り組み

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、2020年から「組織体制見直し」、「品質データのデジタル化・堅牢化」、「品質コンプライアンス教育」、「新規事業のレビュー強化」に取り組んでいます。

2025年度重要品質問題件数：0件

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 内部統制

法務・倫理

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、方針の策定や実施策の立案を行っています。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」を設置し、コンプライアンス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。

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。

コンプライアンス意識の醸成と教育

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、継続的にコンプライアンスの大切さについて学ぶ機会を継続的に提供しています。

2025年度も、製造現場勤務など個別にイントラネットを閲覧できる環境にない従業員に対して同等の学ぶ機会を提供するため、グループ会社や事業所からの希望に応じて紙による受講機会を提供しました。

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、APAC、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や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。

●2025年度テーマ例:

ハラスメント、贈収賄防止、独禁法&商業賄賂アンケート調査、接待・贈答規則改定、情報管理、NIS2規制(サイバーセキュリティ)など

2025年度重大なコンプライアンス違反および過失件数:0件

社内外通報制度の運用

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(セクスイ・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・顕名を問わず、社内窓口以外に社外の弁護士窓口にも通報することが可能で、通報者情報の秘匿や不利益扱いや報復の禁止など通報者の保護を厳格に定めています。

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、Webサイトに用意している専用フォームから随時相談、通報を受け付けています。

2024年度には、海外の当社グループ従業員が多言語で利用できる海外通報制度「SEKISUI Chemical Group Global Hotline」の全世界での稼働および周知展開が完了し、2025年度も引き続き各エリアからの通報を随時受け付けています。

2025年度通報件数

パワーハラスメント	51	営業手法関連	5
労働条件関連	60	業績偽装	2
セクシャルハラスメント	13	取引先との癒着	10
職場環境配慮	17	その他	34
経費の使い方	6	通報数合計	198

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基づく「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、腐敗および贈収賄を未然防止する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。

国内外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など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。

利益相反取引の防止

「会社の利害と私たち個人の利害が相反する場合は、会社の利益になるかという観点から検討し、会社に損害を与えない」という方針を掲げています。2023年度に「利益相反の懸念が生じる外注取引ガイドライン」を制定し、懸念が生じる外注取引を事前にチェックするためのルールを運用しています。

取引適正化の推進

2026年1月に施行された中小受託取引適正化法(通称:取適法、旧下請代金支払遅延等防止法)を踏まえ、当社グループでは取引適正化を重要なコンプライアンス課題と位置づけ、全社的な取り組みを推進しています。具体的には、法令の趣旨や判断基準を明確化した「取引適正化マニュアル」を策定し、取引に関わる役員・従業員が共通の認識のもとで行動できる体制を整備しました。あわせて、現場における取引実態の調査を実施し、リスクの把握と是正、再発防止につなげています。

独禁法および広告・表示等における法令遵守の状況

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。

カルテルリスクの高い国内事業会社にも同プログラムを導入しています。事業活動を行うにあたり、広告・表示等における景品表示法等の各種法令を遵守し、誠実な営業活動を徹底しています。

2025年度独禁法および広告・表示に関する重大な違反件数:0件

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、違反行為の程度等に応じて解雇を含む懲戒処分などの対応を行います。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ります。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 内部統制

会計

会計コンプライアンスの強化

当社グループでは、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。2025年度の経理会議は、国内および海外の地域ごとにオンラインと対面のハイブリッドで開催され、経理責任者を中心に合計272名が参加しました。

経理研修は、テーマを定めてオンラインで実施し、録画視聴者と合わせて38名が受講しました。また、会計コンプライアンスの注意喚起のために対象者を拡大して実施しているe-ラーニングは、延べ6,746名が受講しました。

税務コンプライアンス

当社グループは、納税を企業が果たすべき基本的かつ重要な社会的責任のひとつと考えています。事業活動を行うそれぞれの国または地域における税法を遵守し、その精神に従った適正な納税を行っています。

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を利用しません。事業活動を行っている国や地域において経済実態に応じた適正な納税を行い、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については、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。

さらに、移転価格リスクへの対応として、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したがって行っています。不安定な税務ポジションを解消するため、取引規模や税務リスクの程度に応じてAPA(事前確認制度)を活用することとしています。グローバルミニマム課税制度を含む国際税務環境の変化については継続的にモニタリングし、適切なガバナンス体制およびコンプライアンス体制を維持します。

税務当局による調査等に対しては、誠実かつ適切に対応し、その調査結果については、取締役会へ報告し適宜改善を図っています。これらの取り組みを通じて、各国の税務当局とも良好な関係を維持するように努めています。

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、重要な経営資源のひとつであり、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※1を設置しています。

CSIRTは主に、方針決定機関である「DX分科会」、その決定に基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※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。各事業所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CSIRT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 Computer Security Incident Response Teamの略。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 Security Operation Centerの略。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、データセンターを複数箇所に分散設置し、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を短縮することに努めています。

情報漏洩リスクへの対策

当社グループでは、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・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取り組んでいます。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、新たに感染が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。

2025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」に基づき、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」に基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・各部所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。

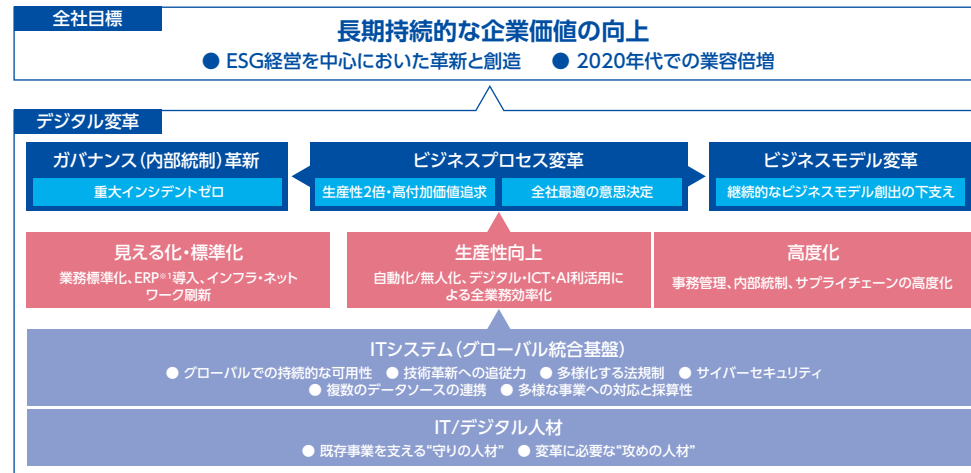
コンプライアンス特別強化月間を中心に従業員の意識の向上をはかり、教育を実施することにより、個人(顧客)情報の取り扱いへのガバナンスの強化を行っています。

中期経営計画「Accelerate 2028」(FY2026-2028)

基盤強化 DX

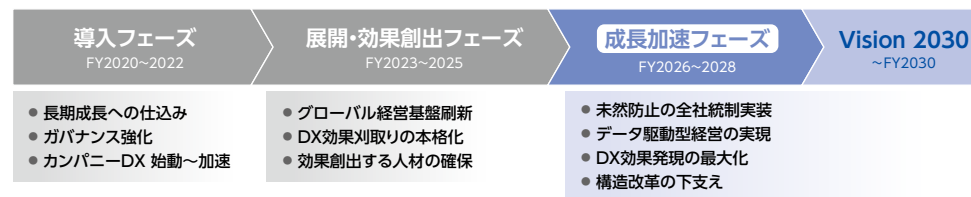
DXの基本的な考え方

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。



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「見える化・標準化」「生産性向上」「高度化」の視点で進めています。これらの変革を下支えするITシステムや人材といった基盤強化も、併せて推進しています。

DXのロードマップと主な取り組み



Accelerate 2028(FY2026~2028)

「Accelerate 2028」では、これまでDXで蓄積したデータとAIなどのデジタル技術を積極的に活用してビジネスプロセスを革新する、成長加速フェーズにシフトチェンジします。また、グローバル経営基盤の国内外への展開を通じたガバナンス向上と、データやITシステムなどの情報資産を脅威から守る未然防止型のセキュリティ強化も重点的に実施します。

見える化・標準化	ERP ^{※1} の国内外への展開
生産性向上	蓄積データとAI技術の活用
高度化	間接購買システムの利用拡大
ITシステム(グローバル統合基盤)	仕組みによる未然防止型へのシフト
IT/デジタル人材	DX-Biz人材 ^{※2} の育成強化

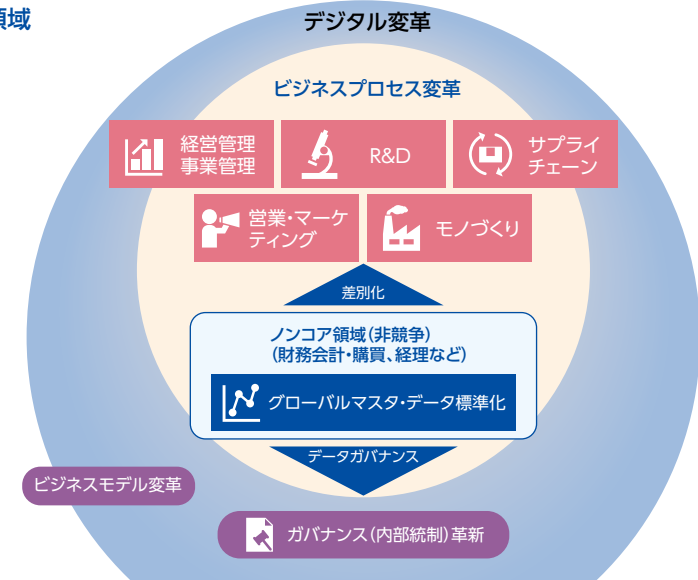
※1 ERP: Enterprise Resources Planning の略。企業の会計や人事、生産業務や販売業務等の基幹となる業務を統合し、一元的に管理するシステム

※2 DX-Biz人材: データとデジタル技術を活用して効果を創出できる人材

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。

DXの対象領域



基盤	IT/デジタル人材	デジタル活用による効果創出、デジタル技術の人材確保
	ITインフラ・セキュリティ	グローバル業務をセキュアに支える統合基盤の整備

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、標準化を見極める
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
R&D	データ活用による超高速開発での生産性向上
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
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
モノづくり	品質の改ざん・不正防止、自動化・無人化対応

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

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

(2026年6月19日現在)

指名 指名・報酬等諮問委員会

ダイバーシティ ダイバーシティ推進委員会

監査 監査役会

加藤 敬太

取締役会長
1958年11月1日生
所有株式数 100千株
取締役在任期間 12年

指名 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会:17/17回 **議長**
指名・報酬等諮問委員会:9/9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

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経営と業容倍増を目指す長期ビジョンの推進を担うとともに、取締役に於ける経営戦略等の立案・審議や監督に取り組んできました。
2026年3月に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。

清水 郁輔

代表取締役社長執行役員
1964年12月12日生
所有株式数 69千株
取締役在任期間 7年

指名 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会:16/17回
指名・報酬等諮問委員会:9/9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

高機能プラスチックカンパニーフォーム事業部長、車輪・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カンパニープレジデントとして、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行してきました。
2025年には代表取締役に就任し、経営戦略部長として当社グループのESG経営を推進するとともに持続的な企業価値向上に努めました。
2026年3月には代表取締役社長に就任し、取締役に於ける経営戦略の審議と監督を行っています。

西田 達矢

代表取締役専務執行役員
1966年3月21日生
所有株式数 23千株

新任 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会: —
指名・報酬等諮問委員会: —
ダイバーシティ推進委員会:1/1回

環境・ライフラインカンパニー経営管理部長など経営管理部門のライン職責を歴任し、2018年より執行役員として経営管理部長を務め、財務・管理会計面における幅広い知見のみならず、経営ガバナンス全般の視点から当社グループの経営基盤強化を推進してまいりました。
2024年よりデジタル変革部門を担当し、重要施策であるDX導入を牽引するとともに、資本政策と株式配当政策を立案実行し、当社グループの企業価値の向上に取り組んできました。
2026年3月より経営戦略部長として当社グループの経営戦略と経営基盤の一層の強化に取り組んでいます。
担当業務
ESG経営推進部、財務部、経理部及び新事業開発部担当、経営戦略部長
重要な兼職の状況
積水ソーラーフィルム株式会社 取締役

村上 和也

取締役常務執行役員
1966年6月4日生
所有株式数 19千株
取締役在任期間 5年

ダイバーシティ

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
指名・報酬等諮問委員会: —
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

高機能プラスチック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共に、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に加え、2021年に取締役就任以降、人事制度改革や健康経営に取り組んでいます。
担当業務
人事部長

大枝 宏之

独立社外取締役
1957年3月12日生
所有株式数 7千株
取締役在任期間 8年

指名 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
指名・報酬等諮問委員会:9/9回 **委員長**
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

株式会社日清製粉グループの取締役社長など、経営者としての経験で培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M&Aの実施など幅広い経験と手腕を活かし、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ます。

重要な兼職の状況

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問
株式会社荏原製作所社外取締役 取締役会議長
日本郵政株式会社社外取締役
公益財団法人一橋大学後援会理事長

野崎 治子

独立社外取締役
1955年6月19日生
所有株式数 0株
取締役在任期間 4年

指名 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
指名・報酬等諮問委員会:9/9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回 **委員長**

株式会社堀場製作所における人事や教育に関する経験と実績、ダイバーシティ推進、次世代育成等に関する高い見識を有しています。その見識を活かし、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ます。

重要な兼職の状況

京都大学理事
西日本旅客鉄道株式会社社外取締役

肥塚 見春

独立社外取締役
1955年9月2日生
所有株式数 4千株
取締役在任期間 4年

指名 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
指名・報酬等諮問委員会:9/9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

株式会社高島屋で代表取締役専務企画本部長、営業本部長などを歴任され、長年、同社の経営に携わってきました。百貨店における長年の経営経験に加え、多様な業界での経営の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ます。

重要な兼職の状況

株式会社NANKAI社外取締役

宮井 真千子

独立社外取締役
1960年9月29日生
所有株式数 0株
取締役在任期間 4年

指名 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
指名・報酬等諮問委員会:9/9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

パナソニック株式会社で役員の職を歴任し、その後は森永製菓株式会社において取締役およびマーケティング部門の部門長を務めるなど、消費者を意識した職務を中心に、当社とは異なる業界での幅広い職務経験を有しています。その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ます。

重要な兼職の状況

いすゞ自動車株式会社社外取締役
NPO法人サステナビリティ日本フォーラム会長
お茶の水女子大学監事

畑中 好彦

独立社外取締役
1957年4月20日生
所有株式数 1千株
取締役在任期間 3年

指名 **ダイバーシティ**

2025年度出席状況

取締役会:16/17回
指名・報酬等諮問委員会:9/9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

アステラス製薬株式会社で役員の職を歴任し、欧米など海外での豊富な経験で培われたグローバル企業経営に関する幅広い見識に加え、経営企画責任者としての経験から企業統合等に関する高い知見を有しています。これらの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ます。

重要な兼職の状況

株式会社資生堂社外取締役

コーポレート・ガバナンス



井津上 朋保

常勤監査役
1962年11月18日生
所有株式数 15千株
監査役に在任期間 3年

監査

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
監査役会:15/15回 議長

高機能プラスチックカンパニーにおいて、工場長、事業部長、モノづくりに関連するスタッフ部門長を歴任し、大型設備投資の推進、モノづくり競争力強化と生産革新、CS品質・安全・環境・DX等の基盤強化を幅広くリードしてきました。生産技術、品質管理などのモノづくりの分野で高度な見識と豊富なマネジメント経験を活かして、監査役会および取締役会への監督機能向上に貢献しています。



坂井 道生

常勤監査役
1965年9月16日生
所有株式数 21千株
監査役に在任期間 1年

監査

2025年度出席状況

取締役会:14/14回
監査役会:11/11回

生産事業所、コーポレートの経営管理部門において幅広い経験を積んだ後、住宅カンパニーにおいて、国内外グループ会社の経営管理強化や海外事業の推進に尽力してきました。2021年4月からは監査室長として監査機能の強化、監査品質の高度化に取り組み、監査室監査の有効性・信頼性向上に大きく貢献しました。



蓼毛 良和

独立社外監査役
1969年12月13日生
所有株式数 0株
監査役に在任期間 4年

監査

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
監査役会:15/15回

弁護士として、事業再生、企業再編・M&A、コンプライアンス・内部統制等の企業法務全般において豊富な実績と高い見識を有しています。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において企業法務の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

重要な兼職の状況

三宅・今井・池田法律事務所パートナー弁護士



新免 和久

独立社外監査役
1957年1月14日生
所有株式数 0株
監査役に在任期間 3年

監査

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
監査役会:15/15回

公認会計士として専門的知見と豊富な監査経験を有し、加えて、大手監査法人のパートナーとしてマネジメント経験を有しています。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において財務・会計等の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

重要な兼職の状況

新免公認会計士事務所代表
東洋紡株式会社社外取締役(監査等委員)



田中 健次

独立社外監査役
1957年4月14日生
所有株式数 0株
監査役に在任期間 3年

監査

2025年度出席状況

取締役会:17/17回
監査役会:15/15回

品質管理ならびに、システムの信頼性・安全性に高い見識と豊富な経験を有し、またこれまでに数多くの企業との共同研究の実績を有しています。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において安全・品質管理の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

重要な兼職の状況

電気通信大学 産学官連携センター 客員教授

取締役・監査役の構成とスキルマトリックス (2026年6月19日現在)

氏 名	取締役・監査役が有する知識・経験・能力*									
	経営	製造業基幹機能		長期への仕込み				経営基盤強化		
	企業経営・経営戦略	生産・安全・品質	マーケティング・営業	環境	イノベーション (研究開発・新規事業開発・アライアンス)	グローバルビジネス	DX(デジタル変革)	法務・コンプライアンス	財務・会計	人事・ダイバーシティ・人権
加藤 敬太	●	●	●	●	●	●			●	
清水 郁輔	●	●	●	●	●	●			●	
西田 達矢	●			●	●		●	●	●	
村上 和也	●									●
大枝 宏之	●					●			●	●
野崎 治子	●									●
肥塚 見春	●		●	●			●			
宮井 真千子	●		●	●	●	●				
畑中 好彦	●		●			●			●	
井津上 朋保		●	●				●			
坂井 道生			●			●		●	●	
蓼毛 良和								●		●
新免 和久									●	
田中 健次		●			●		●			

* 上記は取締役・監査役が有するすべての知見を表すものではありません。取締役が有するスキル等の項目を中期経営計画の事業戦略に合わせて設定しています。

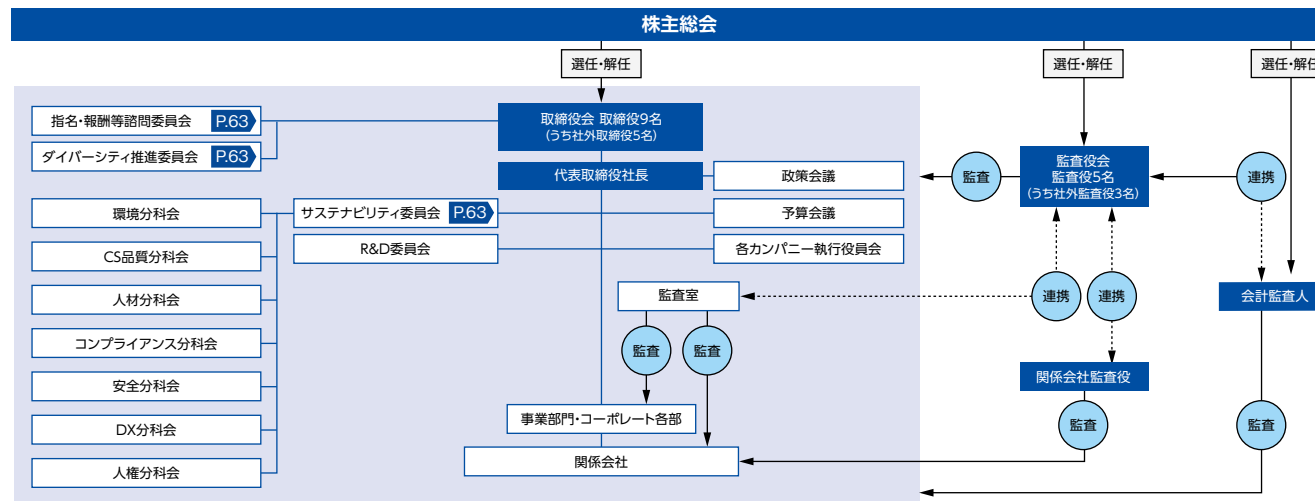
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

基本方針

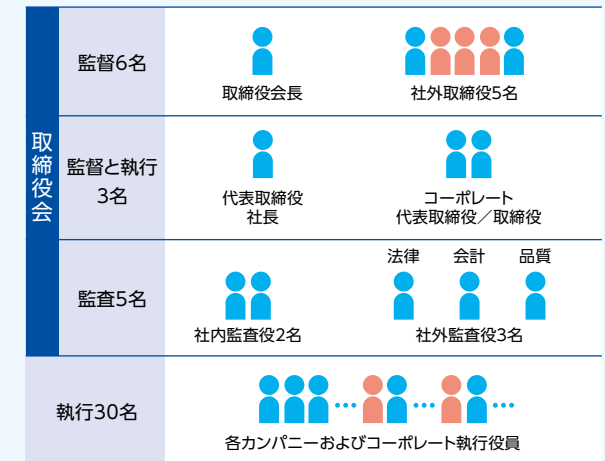
積水化学グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針として定めています。その実現に向け、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求するとともに、社是に掲げる社会的価値の創造を通して、当社グループが重視する「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」の5つのステークホルダーの期待に応え続けていきます。

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年6月19日現在)



経営体制(2026年6月19日現在)

は男性 は女性



取締役会

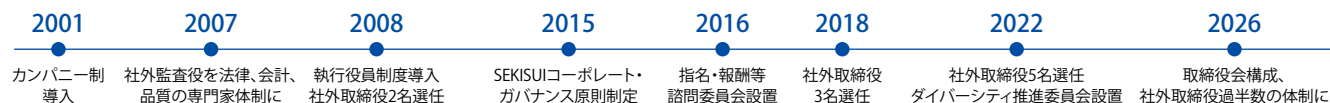
取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断、業務執行監督を行う機関と位置づけられています。非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めるとともに、十分な独立性を有する複数の社外取締役を選任することにより、取締役に對する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。取締役会には、取締役の他に社外監査役を含む監査役全員が出席することとしています。

2026年6月の定株主総会により、取締役会の構成を取締役9名（社内取締役4名、社外取締役5名）としました。それまでは取締役12名（社内取締役7名、社外取締役5名）でしたが、経営の透明性・公平性向上および全社的ガバナンス強化を目的として体制を変更しました。

機関の設計	監査役会設置会社
取締役の合計人数*	9名(社内4、社外5)うち女性取締役3名
社外(独立)取締役比率	55.6%
女性取締役比率	33.3%
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、ダイバーシティ推進委員会を設置

※取締役の員数は15名以内としている

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



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。また、取締役会の機能を補完し、より透明性・公正性を高めるため、指名・報酬等に関する任意の諮問委員会およびダイバーシティ推進に関する任意の委員会を設置しています。

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。

執行役員会

各カンパニーにおける最高意思決定機関として執行役員会を設置し、取締役会から大幅な権限を委譲しています。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ます。

権限委譲により、取締役会においては、より適切な議題設定や、十分な審議時間の確保などの、実効性の向上につながっていることを確認しています。

役員一覧 <https://www.sekisui.co.jp/company/outline/direction/>

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

監査役会

監査役会は、常勤の社内監査役2名と非常勤の社外監査役3名の合計5名の体制です。1名以上の企業財務・会計、1名以上の法制度、また1名以上のものづくり・品質に関する知識と知見を備えた人材を選任しています。

監査役の活動は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁等の確認、内部統制等の状況の確認による取締役の職務執行の検証・確認や、国内外主要拠点の往査などです。経営陣とは定期的に、対処すべき課題等について意見を交換し、相互認識を深めています。また、会計監査人とは定期的に情報と意見の交換を行い、連携を密にして監査の実効性を高めました。グループ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。

内部統制システム

グループ全体の業務の適正を確保するため、監査室は年間の監査計画に基づき、当社およびグループ会社の業務監査および会計監査を行い、業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しています。

取締役および監査役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はかるため、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他、就任時のオリエンテーション、事業所視察などにより、事業への理解を深める機会を継続的に提供しています。2025年度は、研究所にて新製品の視察を実施しました。

後継者計画の観点では、社外取締役の講演や、新経営体制発足時の一堂に会する機会などによる、現経営陣と次期経営層候補者との接点強化も行っています。

取締役および監査役の兼任に関する考え方

取締役および監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保することが求められることから、他の上場会社の役員を兼務する場合には、当社の業務に差し支えない範囲として4社以内の兼務にとどめることとしています。また当社は「社外役員の独立性基準」を定め、いずれかの要件を満たさない場合は当社にとって十分な独立性を有していないものと判断しています。

招集通知 <https://www.sekisui.co.jp/ir/document/invite/>

取締役会の実効性に関する評価

2025年度は取締役会を17回開催し、重要な経営課題として、成長戦略(R&D、大型新規事業、大型設備投資など)と基盤戦略(サステナビリティ、DX、安全、コンプライアンス、CS品質など)を取りあげ、取締役会で十分な審議を行いました。

また、取締役会実効性評価アンケートを取締役・監査役向けに実施し、喫緊に対応を要する明白な課題が存在しないことを確認するとともに、将来に向けた改善として、審議を拡充すべき経営上の重要議題の抽出を行っております。一方、中長期的な戦略審議の拡充や、執行側意思決定の迅速化など、将来に向けたさらなる改善の方向性も得られました。これらをふまえて2026年度は、実効性の向上に向けた具体的な取り組みを進めています。

指名・報酬等諮問委員会

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、ならびに報酬制度、報酬水準などを審議することに加えて、重要な経営上の課題についても必要に応じて審議し、取締役会に意見陳述および助言を行います。

過半数を独立社外取締役とする7名の委員で構成し、委員長は独立社外取締役より選出します。

社長の後継者の育成とその決定

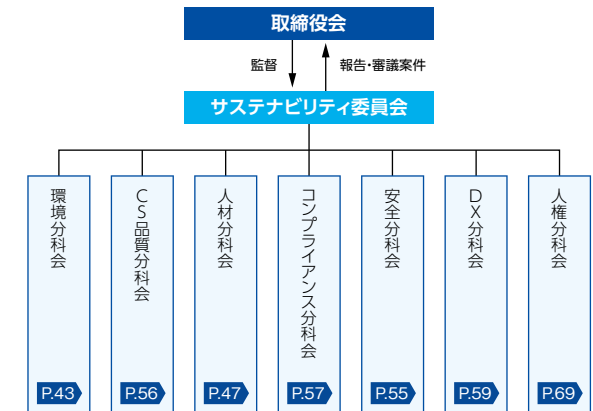
社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われています。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会候補者が社長に相応しい資質を有するか十分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

ダイバーシティ推進委員会

経営における人材の多様性の確保について、その基本方針と目標値、各種施策の実行、ならびにそれらの社内外に対する公表等に関わる、取締役会の監督機能と客観性を強化するとともに、経営執行に対する監督・助言を行います。

過半数を独立社外取締役とする9名の委員で構成し、委員長は独立社外取締役より選出します。

ESG経営の監督・推進体制～サステナビリティ委員会



ESG経営を推進するため、監督機能としての取締役会と、執行機能としてのサステナビリティ委員会、および傘下の7分科会からなる監督・推進体制を確立しています。

サステナビリティ委員会は社長を委員長、ESG経営推進部担当取締役を副委員長とし、各カンパニープレジデントを含む業務執行取締役で構成され、年2回開催しています。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を検証して重要課題を適宜見直すとともに、全社方針やKPIの決定、実行計画の策定を行います。

取締役会では、委員会で審議された方針・戦略や、全社リスクについて報告を受け、審議、最終決定するとともに、サステナビリティに関する執行側の取り組みを監督しています。

7つの各分科会(「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」「DX」「人権」)では、委員会の決定内容にもとづいた具体的な施策立案や実行計画への落とし込み、取り組みのモニタリングを行います。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会



今年度の株主総会を経て取締役会は、監督に専念する取締役6名(うち、社外取締役5名)と、監督と執行の責任を持つ取締役3名の9名となり、監督に専念する取締役の比率、社外取締役の比率、いずれも過半数を超える新たな取締役会体制へと移行しました。

今回、社外取締役5名が、新体制への期待や今後の課題、中長期の成長に向けた考えを語ります。

Q01 新体制へと移行しますが、改めて、取締役会への期待、皆さまが活動において意識されていることについて、ご自由にコメントいただけますでしょうか。

大枝 取締役会の本質的な役割のひとつは、経営を担う執行を監督することです。今回の体制変更によって、監督と執行の役割分担がより明確になりました。取締役会は監督に徹し、執行は大きな権限を持って経営の実行に専念する。そして、双方が円滑なコミュニケーションを取りながら、適度な緊張感を持ってそれぞれの役割をしっかりと果たしていくことが重要であると考えています。

野崎 経営の根幹は、企業価値を持続的に高めていくことにあります。そのためには、株主、お客様、従業員、サプライヤーをはじめとする、あらゆるステークホルダーにとって価値ある企業であり続けることが重要です。今後はより一層、各ステークホルダーにどのような価値を提供できるのかという視点が欠かせません。私自身は、一人の生活者の視点から、「社員はどう考えるだろうか」「お客様各位はどう受け止めるだろうか」という視点を常に意識しながら、取締役会で議論を重ねています。

肥塚 新体制における取締役会の構成も、委員会の構成も、我々社外のメンバーが加わって討議を重ねたうえでの結論です。新体制となったことで、取締役会はガバナンスの強化と持続的な成長の両面でより機能する体制になったと思います。監督機能を果たすためには、厳しい指摘をすることもあれば、適切な提案を認め、承認することも必要です。そうしたメリハリのある議論を重ねられる取締役会になっていると感じています。

宮井 監督と執行を分離した大きな意義として、意思決定のスピードを高められることがあります。今の時代はリスクを適切に取りながら、市場の変化を捉えて素早く打って出ることが求められる時代です。だからこそ、執行はスピードある意思決定と実行に専念し、取締役会は透明性と客観性を担保しながら判断し、執行の実行性を高める。それぞれの役割を明確にすることに、この新しい体制の大きな価値があると思います。

畑中 執行と監督、取締役会のあるべき関係性は、企業が何を目指し、社会にどのような価値を提供しようとしているかによって変わるものだと考えています。当社は、サステナブルな社会の実現のために、サステ

ナビリティ貢献製品の創出と市場拡大を加速することを経営目標としています。その実現に向けて、新事業領域の創出、現有ポートフォリオの見直し・強化に必要な投資を、執行側が柔軟かつ機動的に投資判断を行えるよう後押しすることも、取締役会による監督の重要な役割だと考えています。

Q02 現在の取締役会をどのように評価し、今後どのような進化が必要だと考えていますか。

大枝 当社の取締役会は私が在任しているこの8年間で環境の変化に合わせて着実に進化を遂げ、実効性、および透明性両方の観点で高い水準にあると考えています。また、毎年の取締役会実効性評価を通じてPDCAサイクルを回し、継続的に改善を続けていることも評価できます。

畑中 各カンパニーが自律的に経営を進め、高い競争力を発揮していることは当社の大きな強みだと感じています。一方で、今後はカンパニーを横断したリソース配分やグローバルベースでの最適な資源配分について、さらに議論を深めていく必要があります。将来的に海外売上高比率がさらに高まり、日本の売上比率がその経済規模に見合う比率に変化していく事業構造になれば、グローバルな視点でガバナンスや経営資源を配分することが自然と求められるようになります。取締役会においても、そうした将来を見据えた議論を積極的に提起していきたいと考えています。

大枝 手前味噌になりますが、現在の取締役会は社外取締役5名全員が企業経営の経験を有し、それぞれ異なる知見を持つ多様性に富んだ最適な構成になっています。全員が熱意を持って業務にコミットしているのは当社の強みだと考えます。

野崎 私もその点は強みだと思いますし、実効性という点では、執行側が社外役員からの質問に十分答えられるよう丁寧に準備していることは高く評価しています。一方で、提案段階できれいに議案がまとまりすぎている印象を受けます。取締役会の場で、「この観点はどうなの?」「ここはどうなっているの?」とカンパニーと取締役が活発に質問や意見を交わすことで、取締役会はさらに進化できるはずです。様々なバックグラウンドのメンバーが集まっているからこそ、その知見やスキルをもっと活用できたらと思っています。



独立社外取締役
大枝 宏之

Q03 新中期経営計画「Accelerate 2028」の策定において、社外取締役はどのような視点で議論に参加しましたか。

畑中 当社は、自ら目指す事業の姿と社会に提供したい価値が明確に一致している会社です。今回の中期経営計画でも、長期ビジョン「Vision 2030」を踏まえてどのような投資を行うべきか、組織能力をどう強化すべきかに焦点を当てて議論してきました。とりわけ、革新領域での事業創出と将来の成長力を重視する

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

当社にとって、イノベーション創出のため時間と能力のギャップを埋める手段であるM&Aは極めて重要なテーマです。

肥塚 3年後、5年後の成長については、着実に業績を伸ばし、計画どおりの成果を上げていけると信頼しています。一方で、10年先を見据えたさらなる成長を考えると、その鍵を握るのはやはりM&Aです。前中期経営計画ではM&Aの投資枠を使い切れませんでしたが、執行側が着実に検討を進めていることは理解しています。だからこそ、スピード感を持って案件を提案いただき、それを取締役会で十分に議論する。その積み重ねが何より重要だと考えています。

畑中 そうした視点から中長期の成長戦略を議論できたことが、今回の中期経営計画策定における大きな特徴であったと思います。



独立社外取締役
野崎 治子

野崎 次世代の人材育成という観点でも、後継者の充足率などの指標に着目した取り組みが進められています。ただ、現状ではその視点も5年先にとどまっています。しかし、10年後には事業ポートフォリオが大きく変化している可能性もあります。人材面でその変化に柔軟に対応できるかどうか、今後の成長を左右する重要なポイントだと考えています。一方で、不確実性の高い時代には、取り組むべき施策

(To Do)は環境変化に応じて迅速に見直していく必要があります。同時に、当社がやりたい姿(To Be)は長期的な視点で組織全体で共有しなければなりません。その目指す姿を、明確でわかりやすい言葉で発信し続けることが重要だと感じています。

Q04 フィルム型ペロブスカイト太陽電池にどのような期待を寄せていますか。

宮井 フィルム型ペロブスカイト太陽電池は社内だけでなく社外からも大きな期待が寄せられる中、今年からいよいよ事業化のフェーズに入りました。ESGのE(環境)は国境を越えた社会課題であり、フィルム型ペロブスカイト太陽電池は、再生可能エネルギーの切り札ともなり得ます。技術を確立できれば世界にも打って出られる競争力を持てるでしょう。さらに、経済安全保障の観点からも意義の大きい事業です。私はこれまでの経歴の中で、日本が太陽光パネルで世界的にリードしていたところを中国に追い越されてしまった苦い経験をしています。その悔しさもあって強く感じるのですが、ペロブスカイトの主原料であるヨウ素は日本が世界有数の産出国であり、原料を自前で確保できれば、他国に供給網を握られるリスクを避けられますので、ぜひとも当社がリーダーシップを取って日本で事業化を進め、いち早く世界に打って出られる事業へと成長してほしいと期待しています。

畑中 フィルム型ペロブスカイト太陽電池は当社にとっても社会全体にとっても大きな価値を持つプロ

ジェクトです。だからこそ重要なのは、意思決定のスピードです。競合各社も急速に技術力や社会実装力を高めていますし、多くのステークホルダーが関わるプロジェクトだからこそ、意思決定のスピードを失ってはなりません。将来が見通せない中で判断する以上、どこまでリスクを取れるかが問われます。このプロジェクトの成功には、当社の強みである今の事業構造が持っているリスク許容度の高さを生かし、思い切ったリスクテイクを行うことが不可欠です。

大枝 私も、これほど有望な市場が世界中に広がる新製品は、50年に一度のレベルだと考えています。あらゆるリスクを取って、資金も人材も積極的に投入して挑戦する価値は十分にあります。ただ、心配なのは中国の存在です。長期的に、中国企業から日本市場をどう守るかという視点は欠かせませんが、一方で、日本市場を守るだけでなく中国勢に先んじて海外市場に打って出ることを期待しています。清水社長も社長就任の会見でおっしゃっていましたが、フィルム型ペロブスカイト太陽電池は当社の社運をかける事業です。

宮井 おっしゃる通りだと思います。中国企業に先んじて当社がこの分野でリーダーシップを取るためには、自社だけではなくパートナー企業との連携が不可欠となりますから、その際には、スピードを優先するのか、採算性を重視するのか、そのバランスの見極めこそが経営の役割であると思います。世界に打って出るためにはスピードを優先することも必要ではないかと考えています。

Q05 当社のESG経営をどのように評価し、今後どのような進化を期待していますか。

肥塚 当社は、サステナビリティ貢献製品が売り上げの大きな割合を占めるなど、経営と結びついたESGを実践している会社だと思います。特に環境分野への取り組みは着実に進んでおり、その方向性をしっかり監督していくことが取締役会の重要な役割です。一方で、今後さらに強化すべきテーマが人材です。ダイバーシティの観点では、経営人材のパイプラインやキャリア採用、女性管理職の育成などに課題があり、執行側もその必要性を強く認識しています。

宮井 私自身も当社の経営に加わって、これほどESGに誠実に取り組んでいる会社はそう多くないだろうと強く感じています。10年間の長期ビジョンを掲げ、組織全体で共有してきたことも大きかったのでしょう。トップから現場まで、その考え方がしっかり浸透しているのは大きな強みだと思います。一方で、誠実さゆえに取り組みが総花的になっていた面もありました。ESGは企業価値を高めるための経営そのものですので、これからはより「攻めのESG」へ転換していくべきではないかと申し上げてきました。サステナビリティ貢献製品はその一丁目一番地です。その価値を社会にわかりやすく発信していくことが、企業価値のさらなる向上にもつながるはずだと思います。



独立社外取締役
肥塚 見春

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

Q06 今後の成長に向けて、どのような人材が必要だと考えていますか。

肥塚 フィルム型ペロブスカイト太陽電池で世界と戦っていくには、海外営業やロビー活動を担う人材など、これまで以上にグローバル人材の育成が重要になります。さらに、当社には第2、第3のフィルム型ペロブスカイト太陽電池となる技術の種も育っています。それらを事業へと育てていくことも見据え、長期的な成長に必要な人材をどう育成し、キャリア採用でどう獲得していくかについて、取締役会でも議論を重ねています。

野崎 特に海外マネジメント人材は、早い段階で海外へ送り出し、実践を通じて育成することが重要だと考えます。「100人送り出して10人が残れば十分に成功」というくらいの覚悟で、資本的にも人材的にも余力のある今のうちから取り組むべきです。

大枝 コーポレートの人材、特に幹部人材はカンパニーの人材と比較すると強化の余地があると感じています。DXやAIなどの専門領域では、外部から執行役員クラスを登用する企業も増えており、今後はキャリア採用も重要な選択肢になるでしょう。また、女性や外国人についても、管理職層では着実に育成が進む一方、経営層ではまだ十分とは言えません。執行役員としてキャリア採用、女性、外国人を含む多様な人材に活躍していただきたいと思います。

Q07 社員一人ひとりの挑戦を促すために、どのような組織づくりが必要でしょうか。

野崎 人材育成では、これまで進めてきた挑戦文化をしっかりと根付かせ、本人の力を試す機会を与えることが重要だと思っています。社内異動や新規事業への手挙げ、社内コンペといった仕組みはすでにありますが、全体的に制度設計がやや細かすぎる面があります。もう少し遊びの部分が増えれば、社員がより伸び伸びと力を発揮できるのではないのでしょうか。



独立社外取締役
宮井 真千子

宮井 同感です。当社は技術に立脚した会社であり、しっかり管理されている点は良い面ですが、管理し過ぎてやや遊びの部分が少ないと感じています。もっと「余白」をつくることも必要ではないかと思っています。

野崎 挑戦とは0から1を生み出すことだけではありません。10を100にすること、100を1000にすること、品質を一つひとつ改善していくことも、同じように挑戦です。そうやって、あらゆる場面で小さな挑戦を重ねていく。もちろん

失敗もありますが、日々の挑戦によって小さな失敗を積み重ねておく方が、大きな失敗の回避につながります。実際、当社ではトップ自らが、従業員に失敗を恐れずに挑戦していくことを推奨しており、それが着

実に実を結んできています。

宮井 着任して4年になりますが、私も「挑戦行動」という考え方が全社員に正しく理解され、定着してきたと実感しています。

Q08 最後に、当社が持続的な成長を実現するために、最も大切だと考えることを教えてください。

畑中 「Innovation for the Earth」を掲げる当社には、革新的な技術や興味深い研究テーマが数多く生まれています。一方で、それらを迅速に事業化し、グローバル市場へスケールアップしていくには、社内の人材を育成するだけでなく、外部の力も積極的に活用していくことが大事です。また、人材育成という観点では、私自身、前職の経験からも、人は育成制度以上に製品であったり事業によって育てられることの方が多いと感じています。この観点から、中間膜事業やフィルム型ペロブスカイト太陽電池事業など今の成長牽引や成長期待事業そのものが、企業価値を高めるだけでなく、人を育てている面はとても大きいと思います。そうした挑戦の機会をさらに広げていくことが、当社らしい人材育成につながるのではないかと感じています。



独立社外取締役
畑中 好彦

野崎 外部の力を活用するには、「自前主義」を捨てることも大事だと思っています。当社は技術の際立ちで成長した会社であり、技術力を大切に社風です。ただ、イノベーションには起承転結があり、「起」で0から1をつくり、「承」でそれを大きくしていく。今は「起承」のあたりに、少し意識が行き過ぎているのではないかと感じる場合があります。ペロブスカイトの協議会での取り組みを考えても、当社の一番の強みが何なのか——封止技術や耐久性、実証技術、調達力や施工力、挑戦力なのか——を見極め、他社の強みと組み合わせ世界でのデファクトを目指すべきです。技術面の際立ちを支えるチャレンジングで粘り強い人材など、グループの持つ多様な強みを再点検してもよいのではないのでしょうか。

宮井 おっしゃる通り、当社はカンパニー基軸の経営ではありますが、カンパニーとカンパニーの間に面白い種が眠っているようにも感じています。コーポレートの視点で人材やR&Dなどを横断的に見ていくことで、グループとしての価値がさらに上がるはずで

大枝 当社の直近の規模や成長率を考えれば、よくぞここまで人材が自前で育ったと感じます。人を育てるという当社の文化を大切にしながら、当社が一段上の成長を遂げられるよう、私は社外取締役として引き続きその挑戦を後押ししていきたいと思っています。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

基本方針

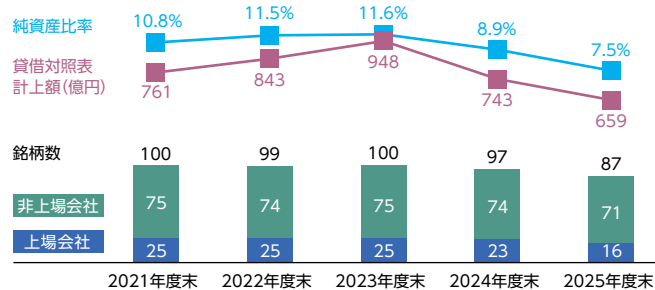
当社は、重要取引先・パートナーとして、保有先の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上の最大化をはかる場合において有益かつ重要と判断する株式を、限定的かつ戦略的に保有することとします。その戦略上の判断は適宜、取締役会で見直しを行い、意義が不十分、あるいは資本政策に合致しない保有株式については、縮減を進めます。

政策保有株式の保有の要否の検証

2025年6月の取締役会において、上記の基本方針に基づき、政策保有株式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等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、保有銘柄数は2025年3月末時点で23銘柄でした。2025年度は7銘柄を売却したため、2026年3月末時点で16銘柄となりました。

2026年3月末時点において、専ら株式の価値の変動または係る配当によって利益を受けることを目的とする、純投資目的で保有する株式はありません。

銘柄数および貸借対照表計上額推移



政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置づ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な基準を定めて、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もと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。

役員の報酬等

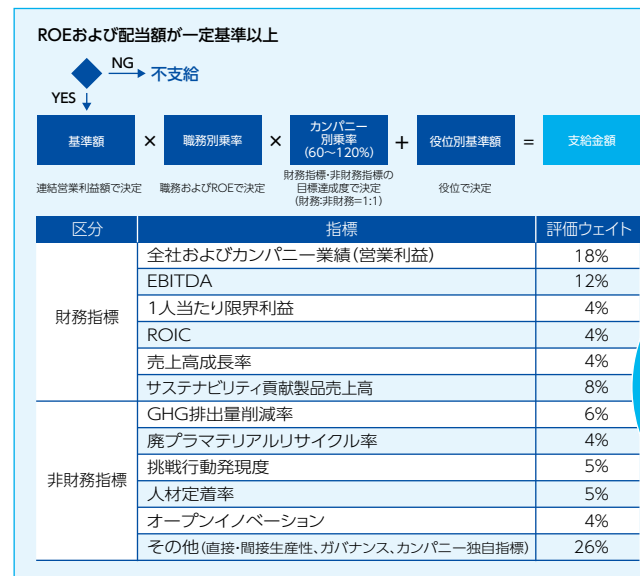
基本方針

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づ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(固定報酬)、賞与(短期インセンティブ)、株式報酬(中長期インセンティブ)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。当社役員の報酬は、役位および職務に応じて決定します。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、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。金銭報酬である基本報酬および賞与については在任中に定期的に支給し、株式報酬については退任時に一括して交付します。



役員報酬の決定プロセス

役員報酬制度の目的を達成するため、取締役会の諮問機関である指名・報酬等諮問委員会において取締役の報酬の仕組みと水準を審議し、個別報酬の妥当性を検証しており、これによって、客観性、透明性が確保された手続きとなっています。指名・報酬等諮問委員会の概要と報酬等の決定方法は次の通りです。

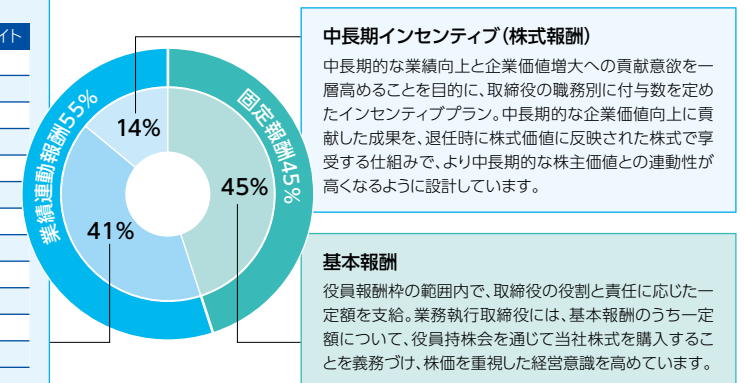
- 委員長(社外取締役)が委員会を招集する。
- 議案は各委員より上程され、事務局がこれを取りまとめて委員長に提示する。
- 審議結果は、委員長が取締役会に答申する。
- 取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益を図ることを目的としてはならない。
- 個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等についても、本委員会の答申をふまえて、取締役会が最終的な決定を行う。

2025年度役員報酬額

(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	13名	418	7名	312	7名	109	13名	841
うち社外取締役	5名	72	—名	—	—名	—	5名	72
監査役	6名	83	—名	—	—名	—	6名	83
うち社外監査役	3名	36	—名	—	—名	—	3名	36

※報酬等の額には使用人兼務取締役に対する使用人分給と賞与相当額48百万円を含んでいません。



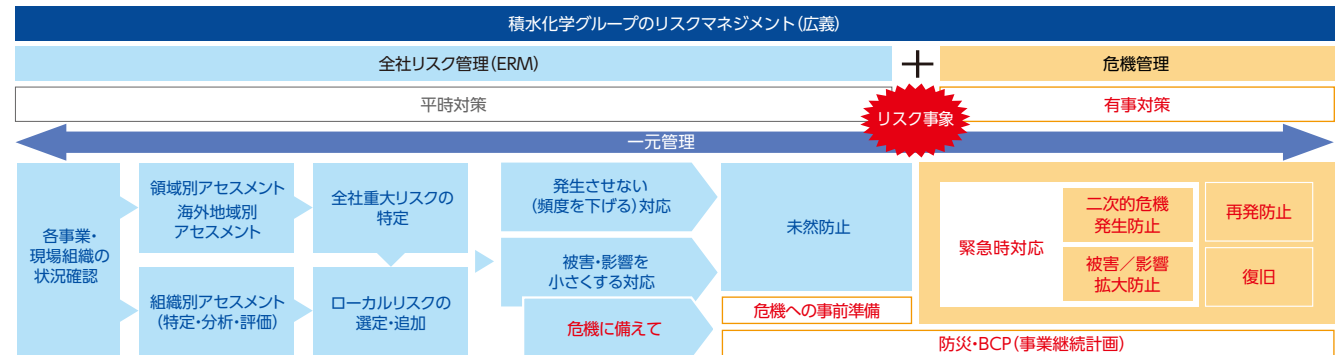
リスクマネジメント

激変する経営環境下で長期ビジョンを実現するためには、積極果断なリスクテイクおよびステークホルダーの信頼・期待・安心感獲得が不可欠です。

そのためにはリスクテイクを可能とするリスクコントロール力とレジリエンス力が鍵になると考え、リスクマネジメントを経営基盤のひとつと位置付けて取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

積水化学グループではリスク発現を未然に防止する活動(全社リスク管理: ERM)と、発生時の影響を最小化する活動(危機管理)を一元管理するリスクマネジメントを推進しています。これにより、組織の状況に応じて、常に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。万一の災害、事故等の発生時においてグローバルでの早急に把握する緊急連絡網の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。



全社リスク管理(ERM)の取り組み

リスクと機会については、その重要性を踏まえて、定期的にモニタリングを実施しています。まず、各国の法規制・ソフトロー・開示規制、ステークホルダーエンゲージメント、有識者ダイアログなどから、社会と当社グループにとっての課題を網羅的に把握。そしてそれらの課題を、インパクト、起こりやすさ、バリューチェーン上における波及効果の3軸から点数づけするなどして、全社リスクマップに落とし込み、各分科会委員長が参加する全社リスク検討部会(年1回開催)で議論の上、社会の持続性と当社グループの持続的成長にとってリスクまたは機会となりうる短中長期の課題を特定すると共に、優先順位付けをしています。 **P.14 リスクと機会**

特定した課題は、サステナビリティ委員会での審議、取締役会での承認を経て、重要課題として認定し、戦略および全社と各カンパニーの実行計画に反映させています。中でも、重大インシデントにつながる可能性が高い「全社重大リスク」に関しては、組織別リスク管理活動におけるアセスメントの実施を必須化し、重大インシデント発生の抑止をはかっています。

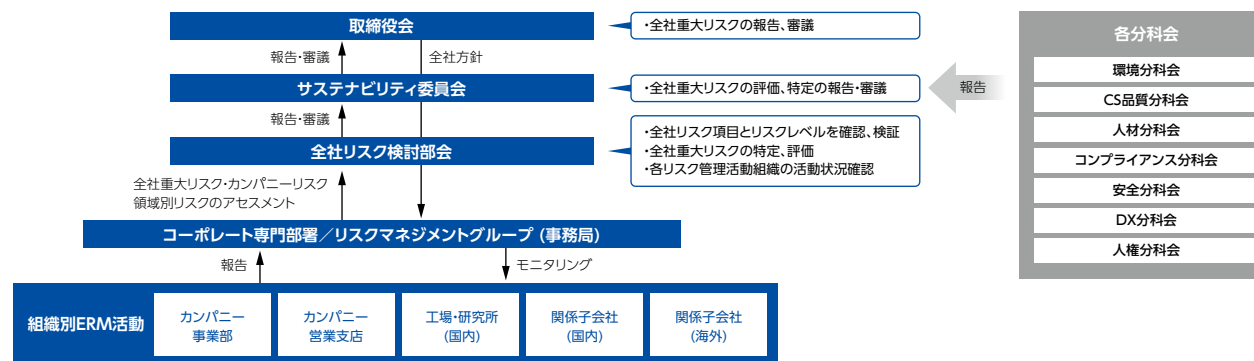
組織別リスク管理活動においては、リスク特定・評価や各リスク対応の進捗の可視化を図るため、グローバルで独自のリスク管理システムDDB(デジタルダッシュボード)を導入しています。各リスクへの対応状況や推進状況をデータベース化し、組織間のDDB相互参照によるリスク管理活動の効率化やアカウンタビリティを担保しています。

危機管理

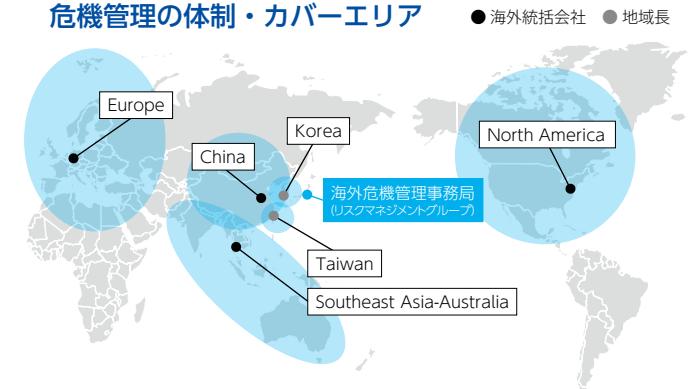
危機管理体制については、「内部統制システムの基本方針」にもとづいて定められた「積水化学グループ危機管理要領」にもとづき、事業継続に影響を及ぼすと判断される緊急事態が発生した場合には緊急対策本部を設置し、迅速・適切に対処する体制を構築しており、定期的な見直しや訓練を実施しています。そして、重大インシデントが発生した場合またはその恐れがある場合には、取締役会に適時報告する体制を構築しています。

海外においては、海外統括会社を置く主要4地域を含む6地域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、危機管理情報の共有や危機事象に対するタイムリーな注意喚起、初動対応を主導しています。

全社ERMの概要



危機管理の体制・カバーエリア



人権尊重

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尊重を責務として認識しています。持続可能な経営基盤を強化するため、グループ従業員に限らず、ビジネスパートナーを含む多方面のステークホルダーの人権尊重に取り組むことが必要であると考えています。

積水化学グループの人権方針 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P01

推進体制

当社グループでは、広範な領域にわたる人権課題に対して組織横断的に対応を強化するべく、2022年度よりサステナビリティ委員会の下に人権部会を発足させ、取り組みを推進しています。2024年度からは、サステナビリティ委員会傘下の7つの分科会となる人権分科会を新たに発足、人権部会は、人権分科会の下部組織である人権推進部会として改編しました。

人権分科会は、人事部担当執行役員を委員長、コーポレート各専門部署長を委員とし、人権に関する全社的な方針策定の役割を担っています。人権推進部会に紐づく4つのワーキンググループでは、具体的な施策を立案・実行しています。

人権分科会および各ワーキンググループで定まった方針や施策をコーポレート・カンパニーの各該部署と共有し、事業拠点レベルまで落とし込むことで、全社で人権の取り組みを推進していきます。2025年度は人権分科会を1回、人権推進部会を6回開催しました。

人権デューデリジェンス※

有識者ダイアログと専門機関による潜在的な人権リスク分析調査や、全エリアへのアンケート形式での一斉調査による高リスク拠点の洗い出しのもと、優先順位をつけて、人権デューデリジェンスを実施しています。

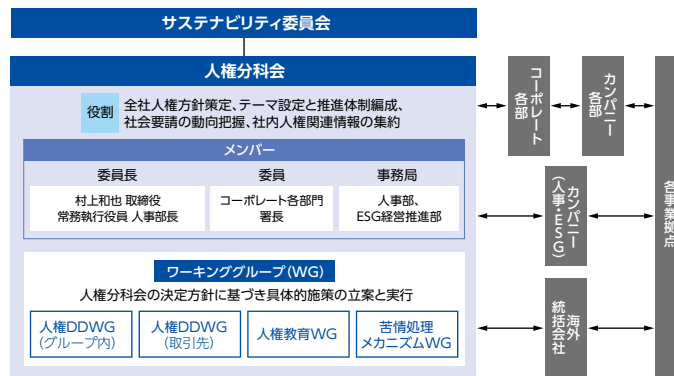
※人権デューデリジェンス:自社の事業活動において、人権に負の影響を与える可能性(人権リスク)がないかを分析・評価して特定し、もし可能性があれば、その影響を防止するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス

海外生産事業所に人権インタビューの実施

対象: 高機能プラスチックカンパニー SEKISUI DLJM MOLDING PRIVATE LTD. で勤務する従業員
実施方法: アンケートとそれに基づくインタビュー、現地視察を第三者機関により実施
調査内容: 差別・ハラスメント、適正賃金、適正な労働時間、休暇・休業、結社の自由と団体交渉権、女性の権利の尊重など
結果: インタビュー調査において、従業員の人権への著しい負の影響は見出せなかったものの、適正な労働時間・雇用条件と賃金情報の透明性・女性従業員の権利の尊重・労働安全衛生・救済へのアクセスなど、よりよい職場環境構築のための改善点が抽出されました。これらの課題に対して、SEKISUI DLJM MOLDING PRIVATE LTD. が是正計画を策定し、対応を行いました。

国内生産事業所、国内施工現場における人権インタビューの実施

対象: 住宅カンパニー 取引先施工会社4社 外国籍従業員11名+管理者4名および国内生産事業所内取引先1社 外国籍従業員14名+管理者1名
実施方法: アンケートとそれに基づくインタビュー、現地視察を第三者機関により実施
結果: 対象の6社については、「採用」、「労務」、「社内合意」、「人権」、「働きがい」等の項目で適正判定基準を上回る評価を得て、いずれも外国籍社員を適正に雇用する適正事業者であると認められました。一方、今後の課題として指摘された事項の多くは、評価制度、日本語教育、キャリアアップ教育等であり、取引先に対してフィードバックを行いました。



責任ある調達

積水化学グループは、社会と環境に配慮した『責任ある調達』を行うため、「調達基本方針」をCSR調達方針として制定し、Webサイトに掲載、開示しています。サプライチェーンに対する人権や持続可能性、腐敗防止など、近年のさらなる社会課題の深刻化や社会要請の拡大に対応するため、2024年9月には「責任ある鉱物調達について」(方針)も改定しました。

積水化学グループ調達基本方針 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P08

また、当社グループおよび取引先様が調達において目指す項目をまとめた「持続可能な調達ガイドライン(サプライヤー行動規範)」は、国連グローバル・コンパクト10原則、ビジネスと人権に関する指導原則、および積水化学人権方針に沿ったものであり、当社グループおよび製品の生産に関わるすべての取引先の皆さまに対して、遵守すべき基準とし、共に持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいけるようご協力をお願いしています。

持続可能な調達ガイドライン(サプライヤー行動規範) https://www.sekisui.co.jp/resource/pdf/company/guideline_4_20230303.pdf

持続可能な木材調達

木材調達方針に沿った調達実現のために「持続可能な木材調達ガイドライン」を制定しています。合法的な木材調達は当然のこととして、さらに森林破壊による先住民の人権や環境への負の影響を低減することを目指しています。調達先73社を対象に、樹種、伐採地等のアンケート調査を行っています。原材料が絶滅危惧種で伐採地が高リスク国である材料の調達先については、ヒアリングを実施し、トレーサビリティを明らかにしてきました。特に最もリスクが懸念されるマレーシア・サラワク州原産の木材については、調達の排除を要請しています。その結果、2025年度実績においても当該木材を調達していないことを取引先に直接確認しました。

責任ある鉱物調達

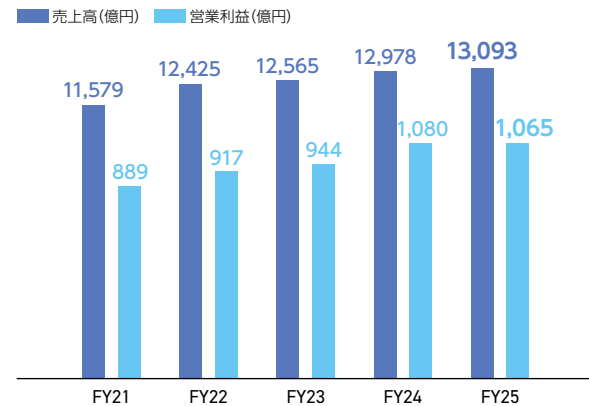
対象紛争鉱物の背景や社会的な課題(児童労働等の人権侵害)について、社内研修会を実施し、調査への理解を深めています。この研修は、「責任ある鉱物調達」調査マニュアルをもとに実施する調査に先立って行ったものです。調査は対象鉱物を扱っている国内海外含めた55拠点を対象に行いました。その結果、国内においては対象鉱物を含む原材料のうち、85%は製錬所を特定、15%は非開示でした。海外においては、製錬所を100%特定しました。

「責任ある鉱物調達」調査方法

対象リスク	・武装勢力の資金源か否か ・児童労働を含む人権侵害全般
対象地域	・CAHRAs(EU紛争鉱物原則):28ヶ国 ・コンゴ民主共和国および周辺国:10ヶ国 合計34ヶ国(重複があるため)
対象鉱物	3TG(タンタル、タングステン、スズ、金)+コバルト、マイカ
対象原材料	対象鉱物を含有する原材料
報告内容	・お客様から問い合わせがあった会社数、製品数 ・原材料リスト、対象鉱物名、製錬所名、産出国等を記載 ・リスクレベル高、中の対応

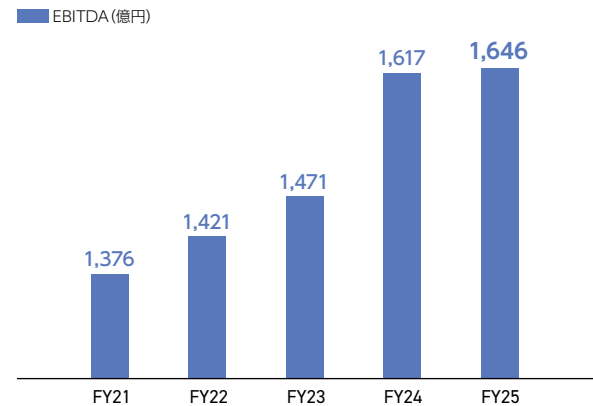
財務ハイライト

売上高・営業利益



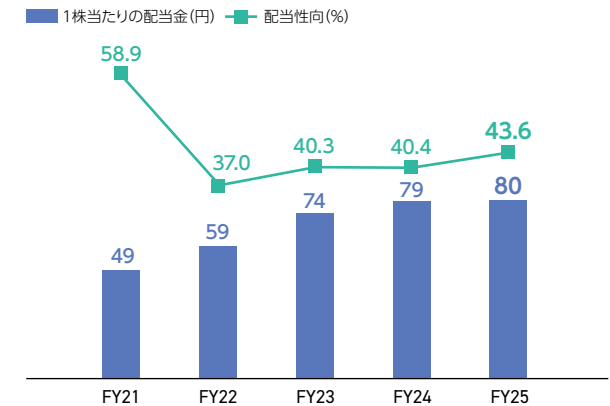
4期連続で最高売上高を更新しました。
高付加価値品へのシフトや売値改善効果もあり、営業利益は引き続き、1,000億円を超過しております。

EBITDA



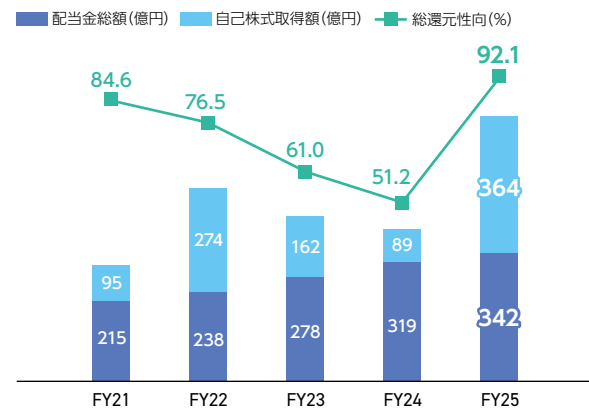
積極的な投資により稼ぐ力は着実に強化され、EBITDAは過去最高の1,646億円となりました。

1株当たりの配当金・配当性向



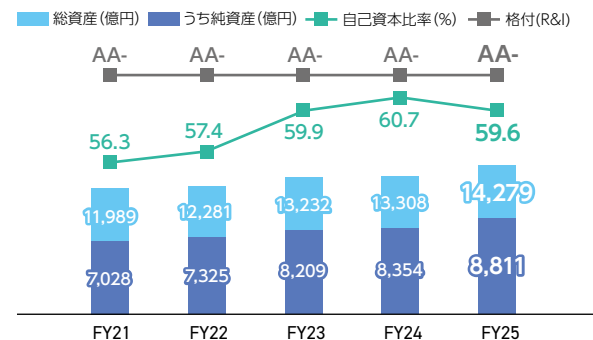
業績に応じた、安定的な配当政策に基づき、配当を実施いたしました。
年間配当金は1株当たり80円で、16期連続の増配となりました。

配当金総額・自己株式取得額・総還元性向



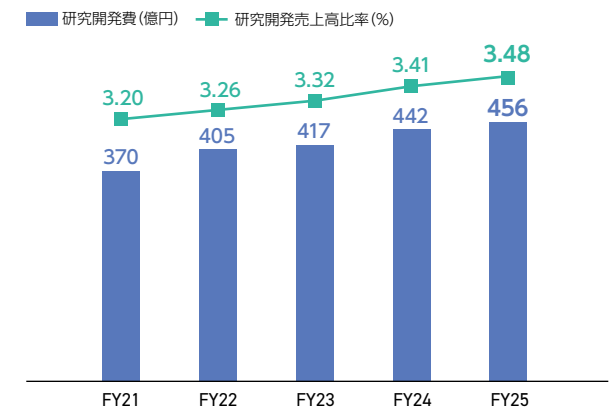
経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行すると共に、積極的な株主還元の一環として、自己株式364億円(1,400万株)の取得を行いました。

総資産・純資産・自己資本比率



総資産は成長領域を中心とした積極投資の結果、971億円増加し、14,279億円となりました。
純資産は、積極的な株主還元を行いました、当期利益や為替効果等もあり、458億円増加し、8,811億円となりました。
自己資本比率は59.6%となり、格付もAA-を維持するなど、強固な財務基盤を維持しています。

研究開発費・研究開発費売上高比率

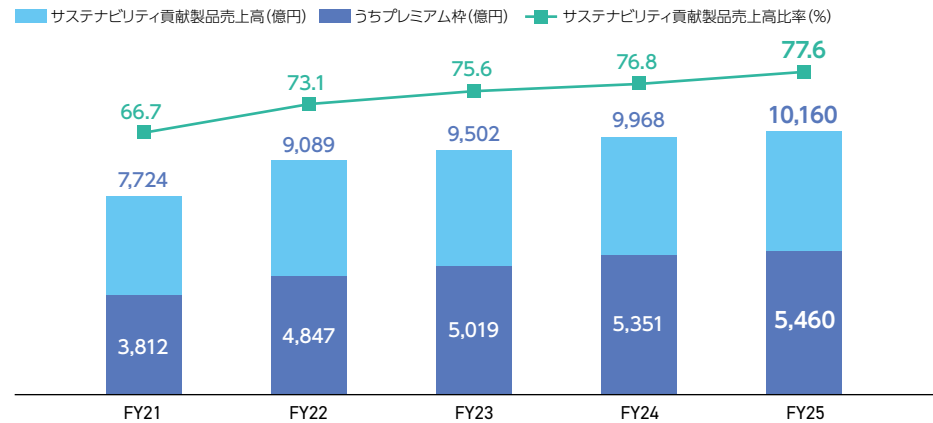


高機能プラスチックカンパニーや新事業分野における、成長牽引・成長期待事業領域を中心に、先端技術で際立つための研究・開発を進めた結果、研究開発費は456億円となりました。

非財務ハイライト

サステナビリティ貢献製品売上高

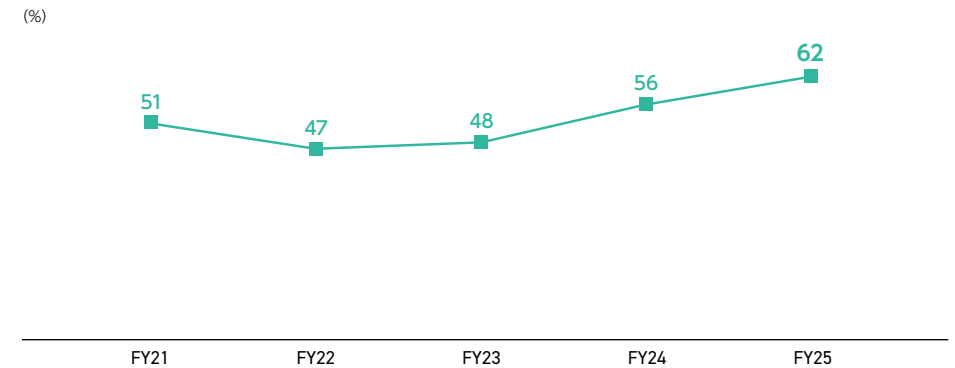
P.18



重要な指標と位置付けているサステナビリティ貢献製品の売上高は10,160億円、売上高比率は前年度比+0.8%の77.6%となりました。うちプレミアム枠の売上高も5,460億円に伸長しました。

挑戦行動発現度※

P.49



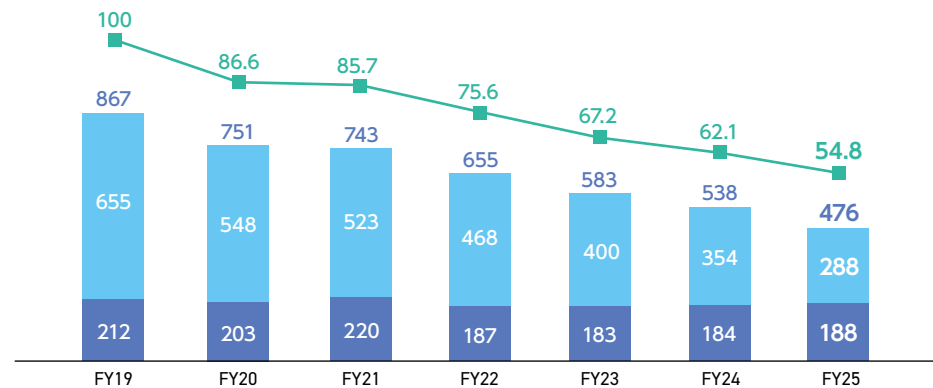
当社グループでは、長期ビジョンの達成のためには、従業員一人ひとりの挑戦が不可欠であると考えており、誰もが挑戦したくなる活力ある組織を目指しています。主体的な手挙げによるキャリア実現を支える仕組みや挑戦を後押しする風土の醸成に向けた取り組みの積み重ねが、従業員一人ひとりの挑戦を引き出すことにつながっており、挑戦行動発現度は対前年を上回る結果となりました。

※「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

事業活動によるGHG排出量(Scope1+2)

P.44

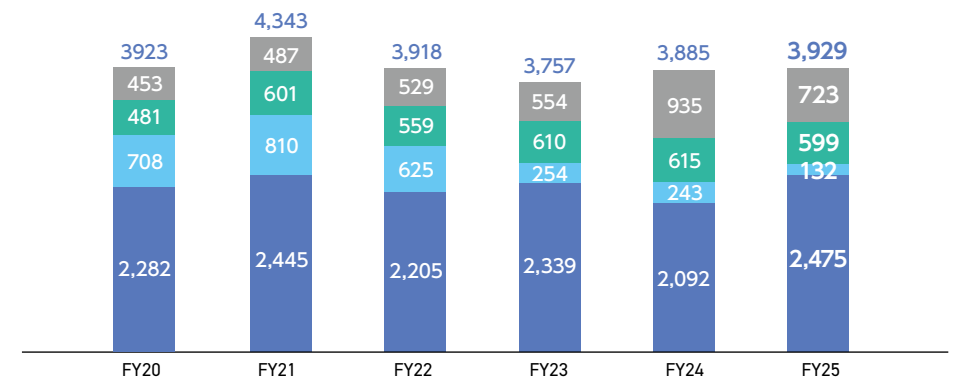
(千トン・CO₂) ■ Scope1 ■ Scope2 ■ 排出量比(% 2019年度を100)



老朽設備更新促進などの「エネルギー消費革新」や、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の「エネルギー調達革新」を進めた結果、自社の事業活動によるGHG排出量(Scope1+2)の削減率は2019年度比で45.2%に達しました。

サプライチェーンのGHG排出量(Scope3)

(千トン・CO₂) ■ 購入した製品・サービス ■ 販売した製品の使用 ■ 販売した製品の廃棄 ■ その他



Scope3全体では2019年度比で4.6%減となりました。「購入した製品」への働きかけ強化の一環として、新規材料採用時の選定基準の見直しを行いました。また、低炭素なバイオマス由来原料や再生材料の提供の可能性についてもサプライヤーに確認し、代替の検討についても開始しています。

非財務データ

サステナビリティ貢献製品	(単位)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
売上高比率	%	66.7	73.1	75.6	76.8	77.6
売上高	億円	7,724	9,089	9,502	9,968	10,160
サステナビリティ貢献製品の新規登録件数	件	28	18	11	9	5

人的資本	(単位)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
連結従業員数	人	26,419	26,838	26,929	26,918	26,752
ダイバーシティ(単体)						
新卒女性採用比率※1	%	22.2	28.1	31.4	28.1	31.7
キャリア採用比率/うち女性比率※2	%	21.4/13.6	39.9/15.3	42.7/16.7	47.5/22.4	47.9/19.5
女性管理職比率	%	4.3	4.5	4.9	5.3	5.7
女性取締役比率(株主総会終了時点)	%	10.0	25.0	25.0	25.0	33.3
障がい者雇用率	%	2.5	2.3	2.4	3.1	2.7
育児休業取得率 女性/男性	%	100/47.3	100/68.1	97.1/69.8	92.9/90.1	100/93.3
定着率(単体)※3	%	97.5	97.0	97.5	97.8	98.4
キャリア形成・人材育成						
挑戦行動発現度※4	%	51	47	48	56	62
国内グループ公募実績 異動人数/応募人数	人	55/236	54/188	53/188	46/178	83/239
国内グループ公募型研修(変革塾)参加者数	人	102	102	54	63	76
正社員一人当たり研修受講時間(単体)※5	時間	7.1	6.1	6.2	6.8	8.3
後継者候補準備率※6	%	50.5	67.7	92.4	88.1	104.1

※1 新卒採用:社会人未経験で学校(大学・大学院等)卒業後に初めて入社した社員

※2 キャリア採用(経験者採用)比率:全採用者に占めるキャリア採用者の比率

※3 定着率:1-(当該年度の離職者÷4月時点の在籍者)×100

※4 「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

※5 積水化学コーポレート人事部で開催している研修

※6 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

環境	(単位)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
サプライチェーン全体でのGHG排出量	千トン-CO ₂	5,086	4,573	4,340	4,423	4,405
Scope1+Scope2	千トン-CO ₂	743	655	583	538	475
うち国内	千トン-CO ₂	296.4	256.0	234.8	208.0	182.8
うち海外	千トン-CO ₂	446.9	399.2	348.3	330.3	291.5
Scope3	千トン-CO ₂	4,343	3,918	3,757	3,885	3,929
生産時のエネルギー使用量(国内)	TJ	3,507	3,258	3,130	3,060	3,049
生産時のエネルギー使用量(海外)	TJ	6,922	6,658	6,530	6,528	6,045
購入電力の再生可能エネルギー比率	%	19.7	36.4	49.5	61.0	72.4
生産事業所の廃棄物発生量	千トン	68.9	71.2	64.9	67.7	68.3
生産事業所の廃棄物リサイクル量	千トン	63.2	63.1	58.0	60.8	61.3
住宅新築時の廃棄物発生量(国内)	トン/棟	2.23	2.17	2.04	2.00	2.03
生産事業所の取水量(国内)	千m ³	14,247	13,449	13,276	14,062	13,992
生産事業所の取水量(海外)	千m ³	7,290	7,319	7,571	7,475	7,613
COD排出量(国内)	トン	69.5	58.7	71.1	64.5	43.6
VOCの大気排出量(国内)	トン	609	560	1,028	724	622

内部統制	(単位)	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
重大インシデント発生件数※7	件	-	-	0	0	0
安全※8						
労働災害件数(うち死亡労災事故)	件	68 (0)	74 (0)	74 (0)	73 (0)	78 (0)
設備起因災害発生件数(うち重大設備事故)	件	4 (0)	4 (0)	8 (0)	10 (0)	5 (1)
度数率(国内)※9		0.39	0.29	0.96	0.64	0.84
品質						
重要品質問題の発生件数	件	1	2	1	0	0
外部損失費(FY2022=100)※10		-	100	95	99	72
法務・倫理						
重大なコンプライアンス違反および過失	件	0	0	0	0	0
情報管理						
サイバーセキュリティインシデント※11	件	0	0	0	0	0

※7 現在の内部統制に瑕疵があり、かつ对外公表した事案

※8 対象:生産事業所・研究所・施工事業場

※9 当該年度(4月～翌年3月)の総労働時間1,000,000時間当たりの休業災害死傷者数

※10 製品に関するクレーム対応の費用

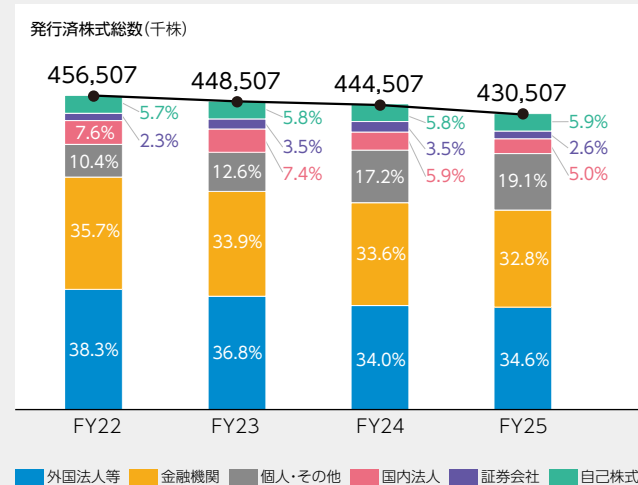
※11 外部からのサイバー攻撃を起因としたウイルス感染、情報漏洩、基幹システム停止等のうち重大な影響を及ぼすもの

会社情報・株式情報 (2026年3月31日現在)

積水化学工業株式会社

大阪本社	大阪市北区西天満2丁目4番4号
東京本社	東京都港区虎ノ門2丁目10番4号
設立年月日	1947年3月3日
連結従業員	26,752名
連結子会社	145社
持分法適用関連会社	6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
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
上場取引所	東京
証券コード	4204
株主数	155,940名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行済株式数	430,507,285株

発行済株式数と所有者別分布推移



2025年度における社外からの主な評価

ESG指数

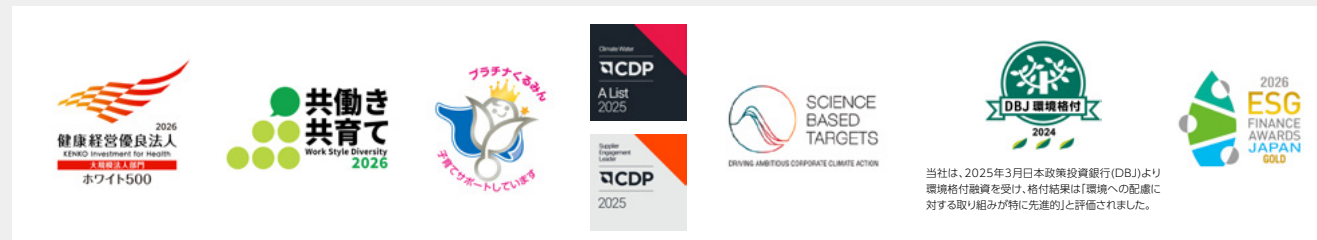
- ・ FTSE4Good Index Series 選定
- ・ FTSE JPX Blossom Japan Index 選定
- ・ FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index 選定
- ・ Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index 選定
- ・ MSCI ESG Leaders Indexes 選定
- ・ MSCI 日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 選定
- ・ MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) 選定
- ・ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 選定

ESG関連ランキング、表彰等

- ・ 東洋経済2026年版「CSR企業ランキング」61位
- ・ 「健康経営優良法人ホワイト500 2026」に認定
- ・ 「Nextなでしこ 共働き・子育て支援企業」に選定
- ・ 「プラチナくるみん」に認定

環境

- ・ CDP2025年「気候変動」および「水セキュリティ」分野の情報開示においてAスコア、「フォレスト」分野でAスコアを獲得
- ・ CDP2024年サプライヤーエンゲージメント評価で最高評価の「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に選定
- ・ GHG削減の「1.5℃目標」で「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」の認証を再取得 (2023年3月)
- ・ 日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」で最高ランクを取得
- ・ 第7回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」資金調達者部門で金賞を受賞



株式情報 <https://www.sekisui.co.jp/ir/stocks/irinfo/>

社外からの評価 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2026/sustainability_report2026.pdf?20260730f#page=189

統合報告書2026の発行にあたって



西田 達矢

代表取締役 専務執行役員
ESG経営推進部、財務部、経理部及び
新事業開発部担当、経営戦略部長

積水化学グループは、2026年度に長期ビジョン実現に向けての3rdステップとなる中期経営計画を始動いたしました。本統合報告書では、当社グループが事業戦略と基盤強化の両輪で、攻めのESG経営を実践し、どのように企業価値創造に取り組んでいるのかを説明しています。

編集にあたっては、機関投資家の皆さまと対話する中でお寄せいただいたご提言やご意見を可能な限り反映するよう努めました。本統合報告書を当社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してご活用いただければ幸いです。今後も企業価値向上に取り組むと共に、皆さまへの丁寧かつ分かりやすい説明を心がけてまいります。

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/>

お問い合わせ先

コーポレートコミュニケーション部 IRグループ

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