

株主様向け経営説明会

～長期ビジョン実現に向けた2nd phase～
中期経営計画「Drive 2.0」について

2023年12月16日

積水化学工業株式会社

代表取締役社長
加藤 敬太

代表取締役社長 加藤 敬太 (かとう けいた)

・生年月日/出身地/学歴

1958年1月11日生まれ / 大阪府出身 / 京都大学 工学部 高分子化学科 卒業

・主な経歴

1980年 積水化学入社 滋賀水口工場 中間膜製造部 技術開発グループ 配属

1991年 Sekisui America Corporation, Sekisui Product Division (米国駐在)

1999年 滋賀水口工場 中間膜製造部長

2001年 Sekisui S-Lec B.V. 取締役社長 (ドイツ駐在)

2005年 高機能プラスチックカンパニー 武蔵工場長

2006年 同カンパニー 中間膜事業部長

2008年 執行役員就任

2011年 同カンパニー 新事業推進部長 兼 FP事業 (現 耐火材料事業部) 推進部長

2013年 新事業推進部長 兼 開発研究所長

2014年 常務執行役員、同カンパニープレジデント

2019年 代表取締役専務執行役員 経営戦略部長 兼 新規事業開発部長
(ESG経営推進部担当)

2020年 代表取締役社長就任



1. 会社概要

2. 長期ビジョン「Vision 2030」

及び前中期経営計画(1st phase)振り返り

3. 中期経営計画「Drive 2.0 -The 2nd phase for 2030-」

* 本資料の億円表記の数値に関しては、億円未満を四捨五入で表示しています。

会社概要

社名	積水化学工業株式会社
設立	1947年3月3日
資本金	1,000億円
代表者	代表取締役社長 加藤敬太
従業員数	26,838名 (2023年3月末日現在)
売上高	12,425億円 (2023年3月期連結ベース)
経常利益	1,042億円 (2023年3月期連結ベース)
本社	大阪本社 〒530-8565 大阪市北区西天満2丁目4番4号 06-6365-4110 東京本社 〒105-8566 東京都港区虎ノ門2丁目10番4号 03-6748-6460
URL	https://www.sekisui.co.jp/

-主な社外からの評価-



Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



社名のいわれ

勝者の民を戦わしむるや
積水を千仞の谿に決するが
如きは形なり

(孫子 兵法「軍形篇第四」)

理念体系

社是
～3S精神～

グループビジョン

Vision 2030

経営戦略
～中期経営計画等～

3 S精神

Service

企業活動を通じて社会※的価値を創造する

Speed

積水を千仞の谿に決するスピードをもって市場を変革する

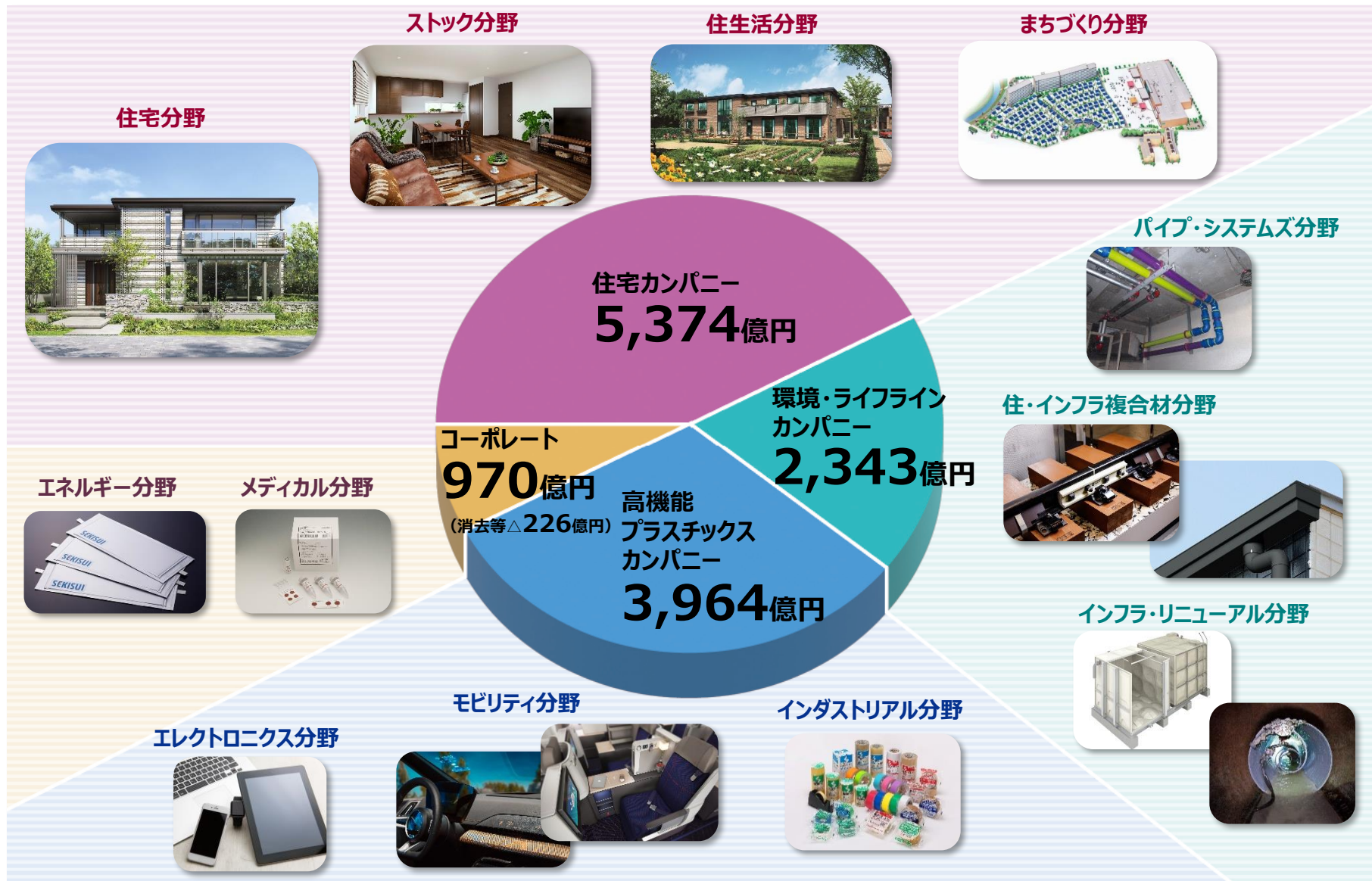
Superiority

際立つ技術と品質で社会※からの信頼を獲得する

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

グループビジョン

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、世界のひとびとのくらしと地球環境の向上に貢献します。



※環境・ライフラインカンパニーおよび高機能プラスチックカンパニーは事業ポートフォリオ適正化による組替後の新組織ベース (2023年3月期連結)

長期ビジョン「Vision 2030」

および前中期経営計画(1st phase)振り返り

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。

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。

売上2兆円
営業利益率10%以上
ESG経営を中心においた革新と創造

レジデンシャル
(住まい)

**アドバンス
ライフライン**
(社会インフラ)

**イノベーティブ
モビリティ**
(エレキ/移動体)

**ライフ
サイエンス**
(健康・医療)

ネクストフロンティア

加工・先取り変革

一人ひとりの挑戦

企業統治

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(事業領域)

ケーパビリティ
(組織能力)

Drive 2022 概要

方針

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

基本戦略 3つのDrive

“現有事業Drive”
①成長と改革

<成果> 構造改革前倒し、高付加価値品シフト、売値改善加速
<課題> 成長投資が一部に留まる

“新事業Drive”
②長期への仕込み

<成果> 新事業テーマ進捗、ライフサイエンス成長戦略進展
<課題> M&A活用による事業貢献は持ち越し

“経営基盤Drive”
③ESG基盤強化

<成果> ESG経営の実践加速(全社KPI設定・モニタリング)、
外部高評価継続
<課題> 人材KPI「挑戦行動発現度」目標未達

項目	2019年度	2022年度	
	実績	中期経営計画	実績
売上高	11,293億円	12,200億円	★ 12,425億円
営業利益（率）	880億円 (7.8%)	1,100億円 (9.0%)	917億円 (7.4%)
純利益	589億円	700億円	★ 693億円
ROIC (投下資本利益率)	7.7%	8.6%	7.6%
ROE (自己資本利益率)	9.7%	10.6%	10.0%
海外売上高（比率）	2,747億円 (24%)	3,200億円 (26%)	★ 3,751億円 (30%)
EBITDA (利払い前・税引前・減価償却前利益)	1,332億円	1,700億円	★ 1,421億円

★：過去最高値

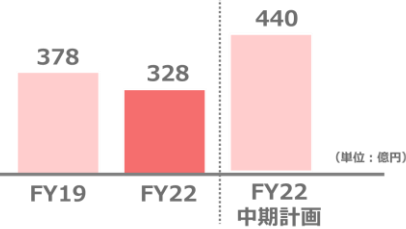
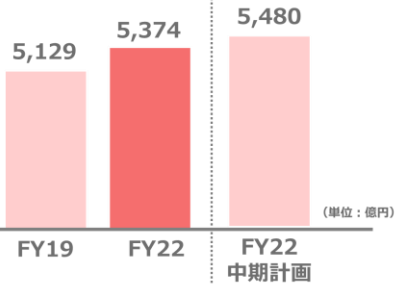
■住宅カンパニー

売上高

5,374億円

営業利益

328億円



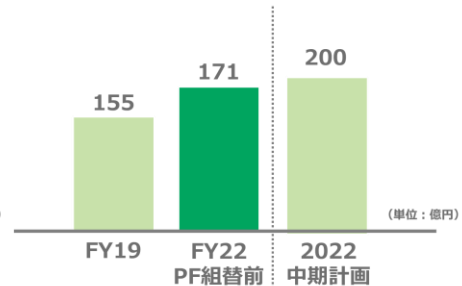
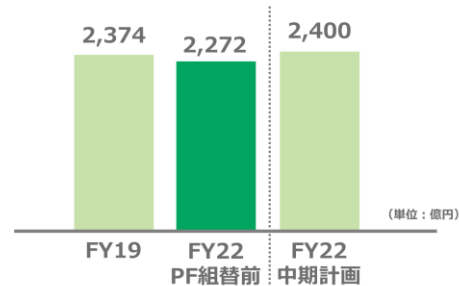
■環境・ライフラインカンパニー

売上高

2,272億円

営業利益

171億円



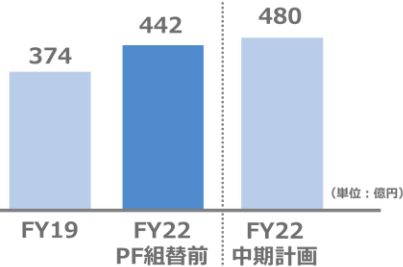
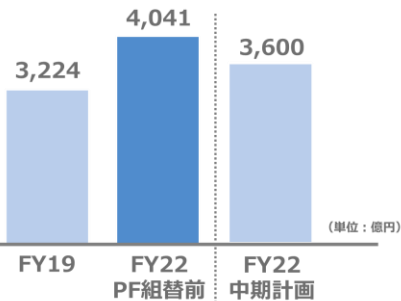
■高機能プラスチックカンパニー

売上高

4,041億円

営業利益

442億円



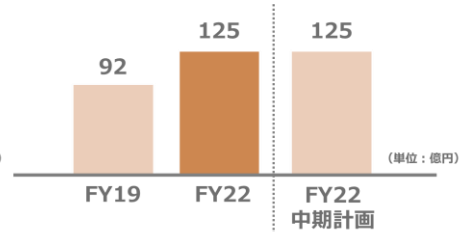
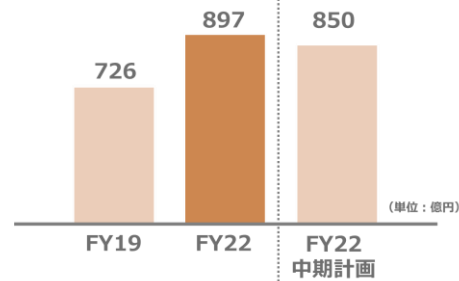
■メディカル事業

売上高

897億円

営業利益

125億円



※環境・ライフラインカンパニーおよび高機能プラスチックカンパニーは事業ポートフォリオ適正化による組替前の旧組織ベース

中期経営計画

Drive 2.0

— The 2nd phase for 2030 —

Drive 2.0

— The 2nd phase for 2030 —

- 方針 -

“持続的成長”と“仕込み充実”により、長期ビジョンの実現を目指す

- 基本戦略 -

企業価値向上への3つの取り組み

戦略的創造 Strategic Innovation **成長加速**

新事業領域の創出を目指した
仕込みの具現化

現有事業強化 Organic Growth **利益効率**

現有事業の着実な成長と
ポートフォリオの磨き上げ

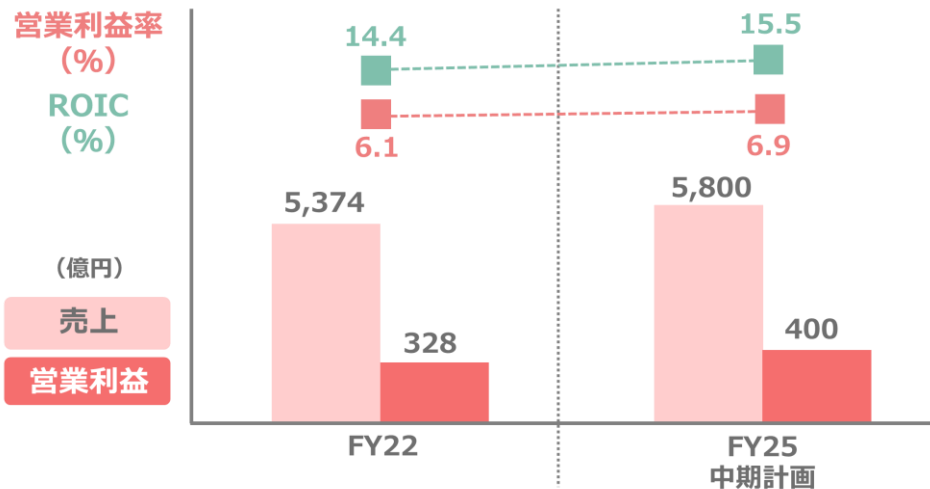
サステナビリティ貢献製品

ESG経営基盤強化 Strengthen Sustainability **信頼性**

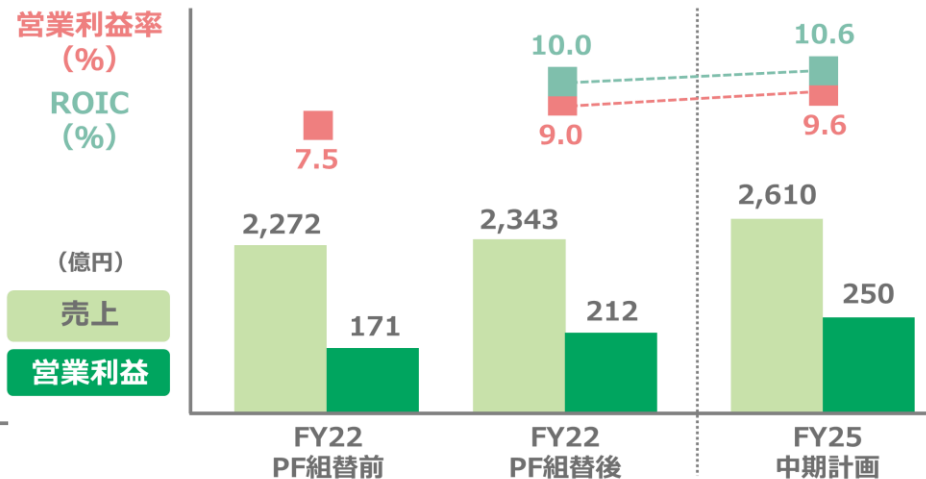
持続的成長と仕込み充実に資するESGマネジメント強化

項目	2022年度	2025年度目標	
	実績	中期経営計画	中期増分
売上高	12,425億円	14,100億円	+1,675億円
営業利益 (率)	917億円 (7.4%)	1,150億円 (8.2%)	+233億円 (+0.8%)
純利益	693億円	820億円	+127億円
ROIC (投下資本利益率)	7.6%	8.5%	+0.9%
ROE (自己資本利益率)	10.0%	11.0%	+1.0%
海外売上高 (比率)	3,751億円 (30%)	4,800億円 (34%)	+1,049億円 (+4%)
EBITDA (利払い前・税引前・減価償却前利益)	1,421億円	1,750億円	+329億円

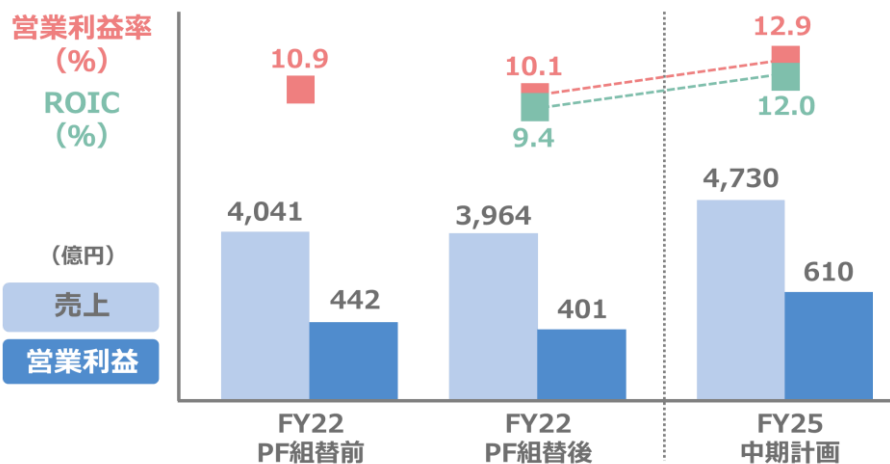
■ 住宅カンパニー



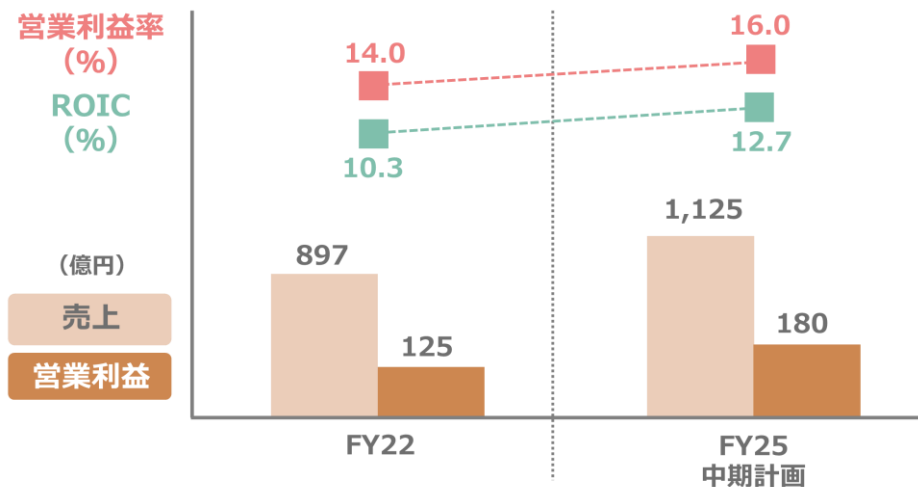
■ 環境・ライフラインカンパニー



■ 高機能プラスチックカンパニー



■ メディカル事業



《 ポイント 》

長期成長に向けた
戦略的仕込み



革新領域への進出

着実な
利益成長の確保



メリハリある資源配分

ESG経営基盤の
さらなる強化



持続経営力の磨き上げ

《 主要KPI 》

社会課題解決に資する製品の創出と拡大

サステナビリティ貢献製品売上高 1兆円超
(22年度9,089億円)

成長加速

利益効率

信頼性

着実な利益成長の確保

営業利益率 8%超
(22年7.4%)

利益効率

長期成長に向けた戦略的仕込み

EBITDA 1,750億円
(22年1,421億円)

成長加速

挑戦風土の醸成

挑戦行動発現度 60%
(22年47%)

信頼性

戦略的創造と現有事業強化～戦略領域マップ～

■ 長期ビジョン実現への羅針盤 “戦略領域マップ” ⇒ **強化領域**の拡大と**革新領域**への進出に取り組む

- **強化領域** : 現有事業からの延長で重点拡大する領域 強化領域
- **革新領域** : 融合等により新たなイノベーションを創出する領域 革新領域 (次頁主要7テーマ→事業化推進)



革新領域進出
強化領域拡大
各ドメインの戦略と事業セグメント
強化領域拡大
革新領域進出

- ステークホルダーおよび当社グループの経営にとって、重要性が高い課題を設定
- ESG経営を更に強化し、全社の持続的な成長へより貢献する取り組みへ

重要課題	中期計画方針						
<p>サステナビリティ貢献製品</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・カンパニー・事業別の拡大戦略による売上成長 ・支援制度やTFを活用した 課題解決型製品の創出・拡大 <table border="1" data-bbox="745 505 1580 639"> <tr> <td>サステナビリティ貢献製品</td> <td>売上高 (内プレミアム枠)</td> </tr> <tr> <td>22年度実績</td> <td>: 9,089億円 (4,400億円)</td> </tr> <tr> <td>25年度目標</td> <td>: 10,000億円超 (5,400億円)</td> </tr> </table>	サステナビリティ貢献製品	売上高 (内プレミアム枠)	22年度実績	: 9,089億円 (4,400億円)	25年度目標	: 10,000億円超 (5,400億円)
サステナビリティ貢献製品	売上高 (内プレミアム枠)						
22年度実績	: 9,089億円 (4,400億円)						
25年度目標	: 10,000億円超 (5,400億円)						
<p>内部統制</p>	<p>安全・品質・会計・法務倫理・情報管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク予見力、発見力の底上げ ・組織の自浄能力強化 (風土・人) 						
<p>DX</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル経営基盤の刷新 ・コア領域のDX加速 ・DX推進人材の確保 						
<p>環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動課題の解決 ・資源循環 ・水リスク最小化、水資源維持 						
<p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・適所適材の実現 ・挑戦風土の醸成 ・ダイバーシティ推進 						

サステナビリティ
貢献製品



ZEH仕様住宅



遮音・遮熱中間膜



血液凝固分析装置

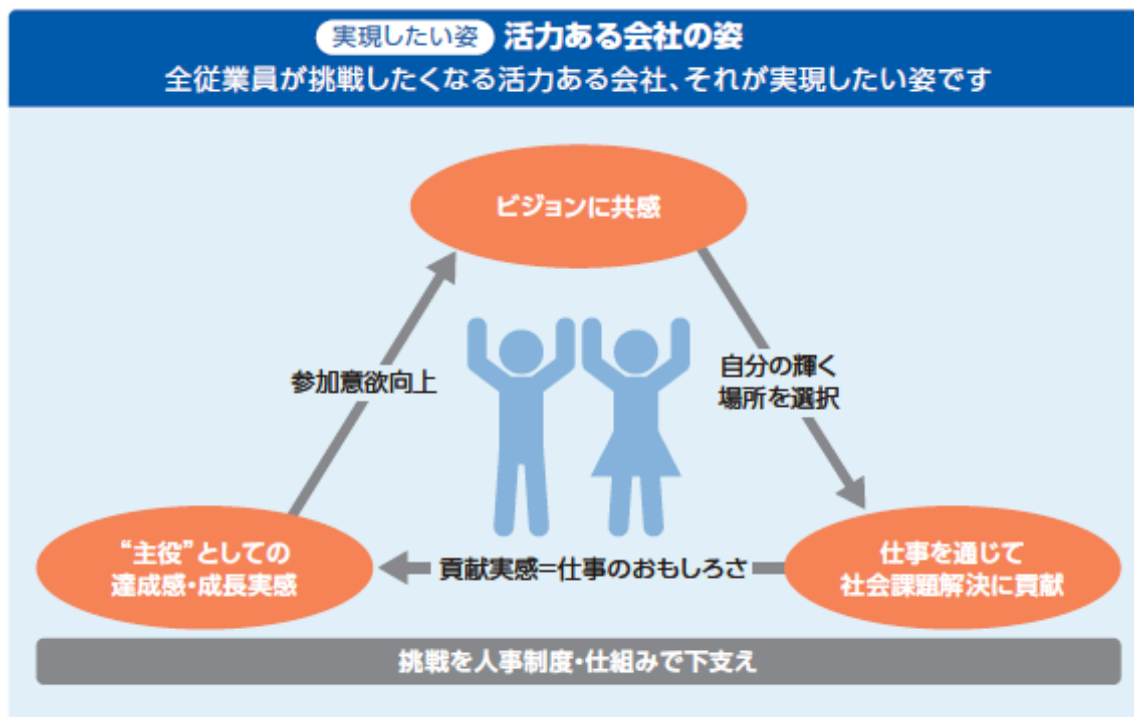


管路更生「SPR工法」

新中期で1兆円超を目標

人的資本 投資

リスク・キャリア拡大 従業員への還元



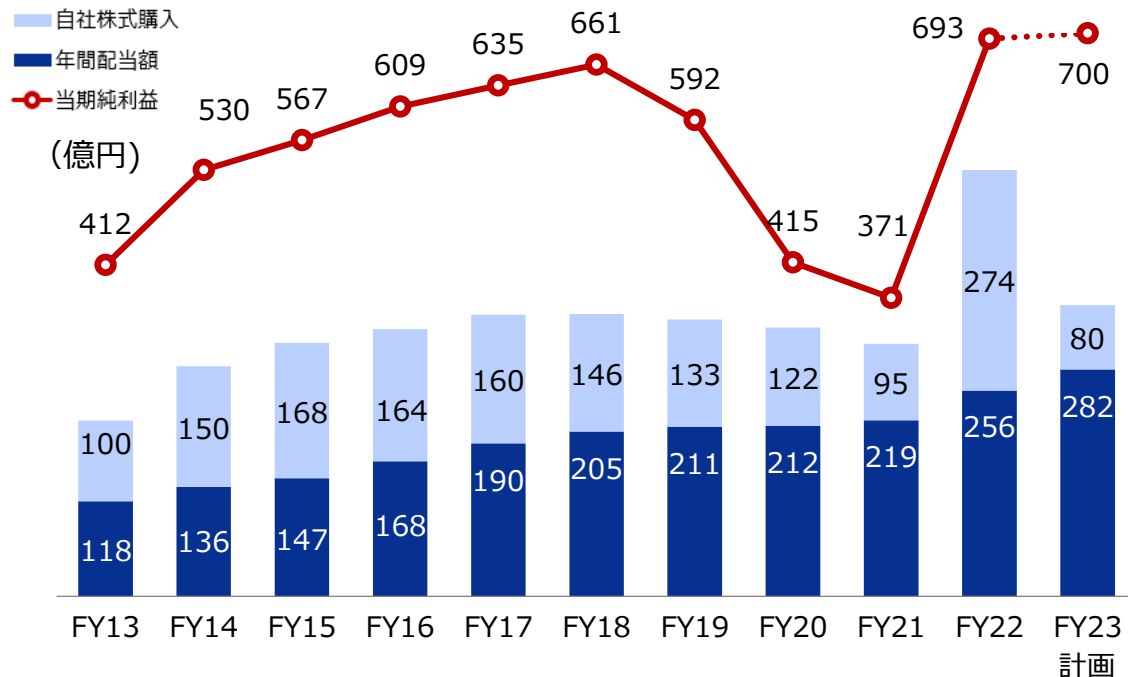
中期3年間で120億円を投資

- 戦略投資枠を拡大
- 獲得したキャッシュを成長分野へ重点的に配分

項目	前中期実績	中期計画
戦略投資	417億円	(枠) 4,500億円
内 M & A等	0億円	(枠) 3,000億円
内 設備投資	417億円	1,500億円
ESG投資 (戦略設備投資・通常投資の内数)	314億円	300億円
通常投資	1,263億円	1,500億円
合計	1,680億円	6,000億円
研究開発費	1,126億円	1,400億円

2010年度より増配継続。中期計画では株主還元の更なる強化へ

株主還元実績

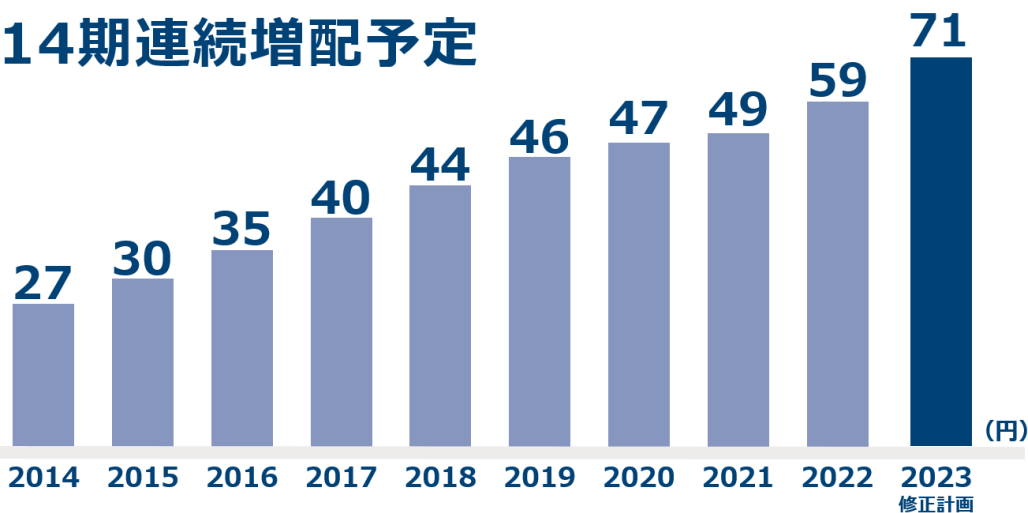


	前中期計画	中期計画
配当性向	35%以上	40%以上
DOE	3%以上	3%以上
総還元性向	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上	D/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上 中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、株価を考慮し、適宜追加還元実施
自己株式消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、新規取得見合い分を消却

2023年度計画

配当

14期連続増配予定



自己株式

自己株式取得

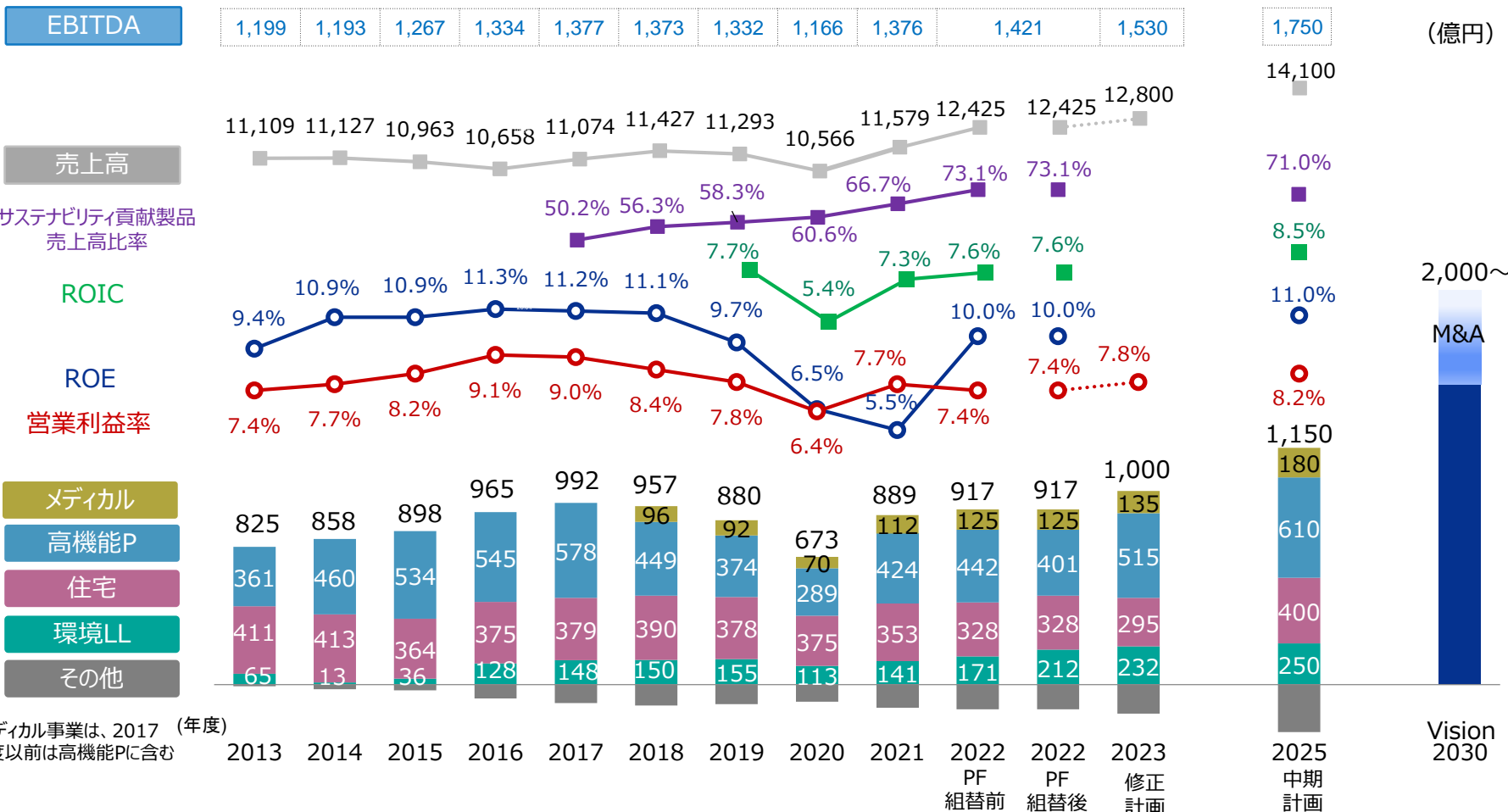
取得する株式総数： 上限800万株

取得価額の総額： 上限156億円

自己株式消却

消却した株式総数： 800万株

「収益力」を更に強化し、成長加速



*メディカル事業は、2017 (年度) 年度以前は高機能Pに含む

外部環境

2014年4月
消費増税
<5%→8%>

2018年3月 2019年10月 2020年2月~
世界貿易摩擦台頭 消費増税 COVID-19 感染拡大
<8%→10%>

2022年2月~
ロシアによるウクライナ侵攻

為替レート	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
/US\$ (期中平均)	¥100	¥110	¥120	¥108	¥111	¥111	¥109	¥106	¥112	¥137	¥133

FY2025	¥135	*2023年度以降は想定
--------	------	--------------

株主様向け経営説明会

際立ちの技術について Innovation for the Earth

2023年12月16日

積水化学工業株式会社

執行役員

R&Dセンター所長(兼)PVプロジェクトヘッド

向井 克典

■ 1947年の創業以来、プラスチックに関連する技術・製品を中心に新事業・フロンティア開拓に果敢に挑戦して、社会課題を解決

1947年

プラスチックの総合事業化を目的とし、積水産業株式会社として発足



1952年

塩化ビニル管「エスロンパイプ」の本格製造開始



1960年

合わせガラス用中間膜「S-LECフィルム」の製造を開始

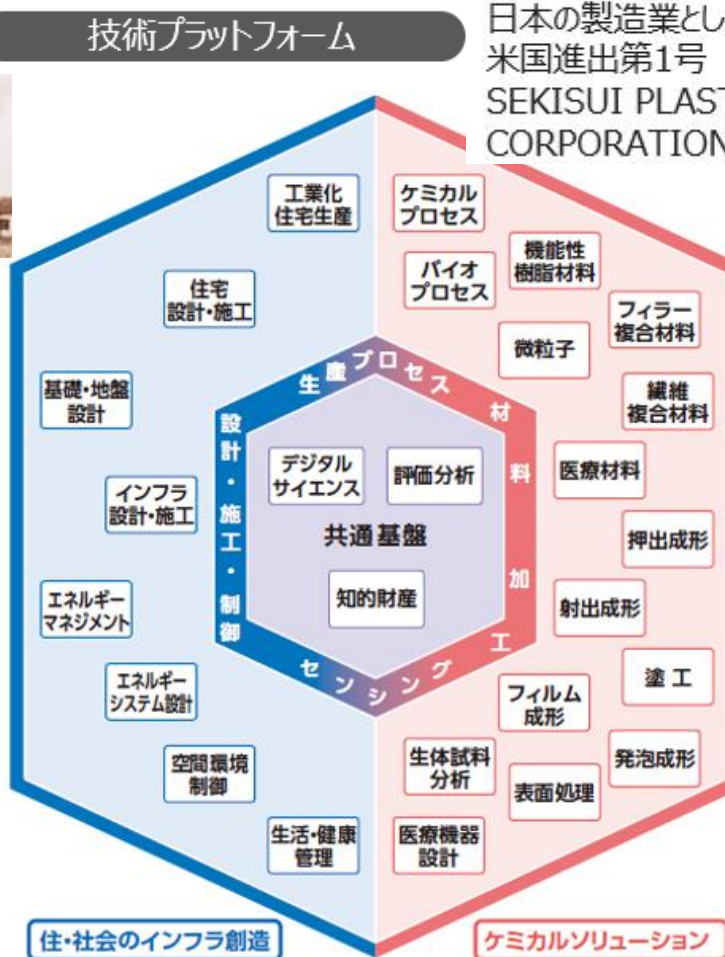


1962年

プラスチック製ゴミ容器「ポリパール」を全国的に展開し、ゴミ問題の解決に貢献



技術プラットフォーム



1963年

日本の製造業として
米国進出第1号
SEKISUI PLASTICS
CORPORATION



1971年

鉄骨系ユニット住宅「セクスイハイム」の販売を開始、住宅事業に本格進出

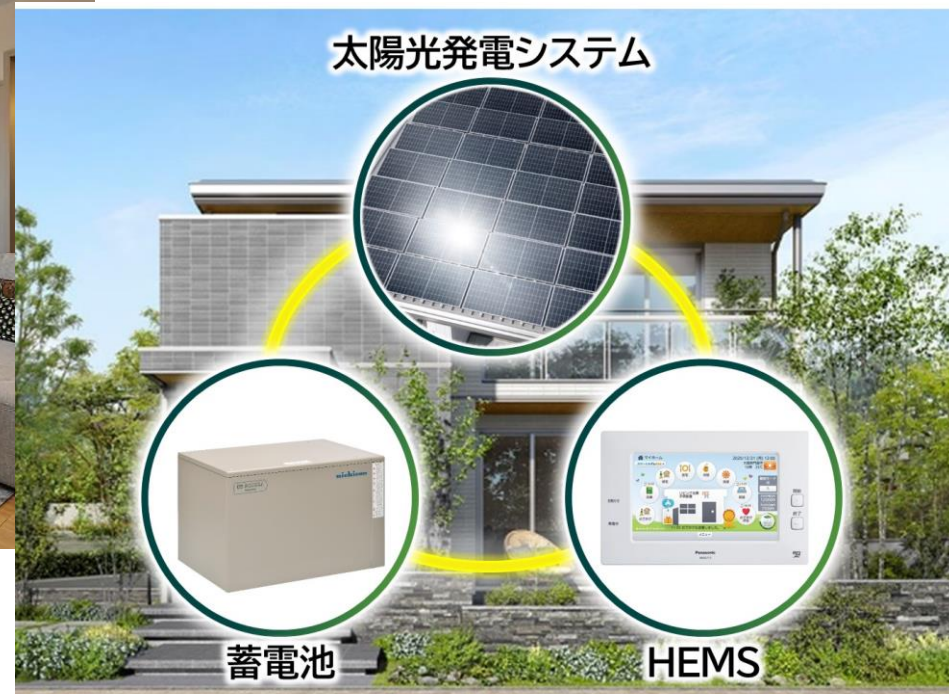


2006年

第一化学薬品株式会社(現：積水メディカル株式会社)を買収し、新会社を設立



■ 1997年度にソーラー住宅を発売。以来、エネルギー住宅で常に業界をリード



当社製スマートハウスの仕組み

1. 大容量ソーラー（電気を作る）
2. 大容量蓄電池（電気をためる）
3. HEMS（電気が見える）

の3点セットを標準搭載

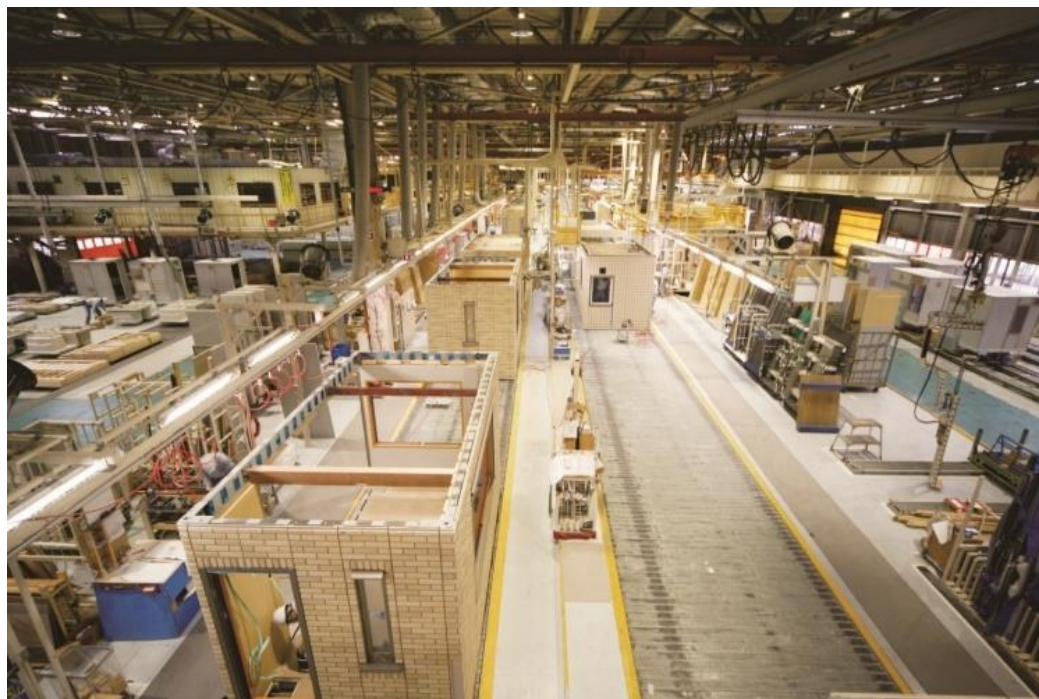
- 家をいくつかの枠組み（ユニット）に分けて生産
- 完成した枠組み（ユニット）を建設現場に運んで組み立てる工法



ユニット工法の特徴・強み

- 短工期（全行程の大半を工場で行うため）
- 低コスト生産を実現（生産ラインの自動化、部品共通化）
- 大工不足・建設労務費高騰の課題解決

- 構造体の溶接から内装工事まで大半を工場内で生産⇒ 設計通りの品質を確保



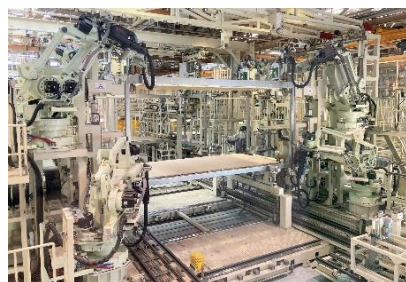
工場生産の特徴・強み

高品質な家づくり

- 雨天による部材や住設機器の損傷防止
- 精緻化・精錬化された生産ライン＋工程ごとの専任技術者による熟練した施工
- 構造体組立品質の検査自動化・デジタル化

■ 現地での棟上げ工事は1日で完了。短工期を実現（地盤・基礎工事～完工まで最短60日*）

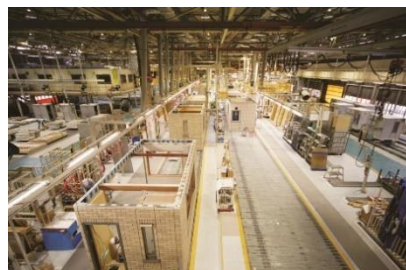
※建築規模等の条件により異なる場合があります。



構造体溶接



ユニット反転機



外壁取り付け



屋根棟上げ・雨じまい



内装工事

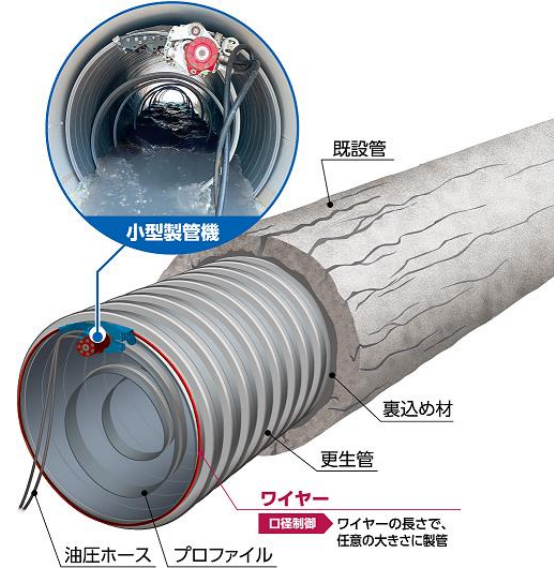


外構工事



完工

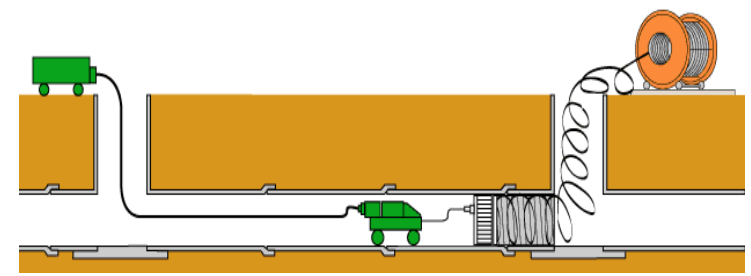
■ 既設の下水道管の内側に施工し道路を掘り返さずに、老朽化した下水道をリニューアル



SPR工法の特長

	開削工法	SPR工法
概要図		
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工期 ・ 廃棄物 ・ CO2発生 ・ 騒音・交通遮断 	<ul style="list-style-type: none"> 約60%短縮 僅少化 約70%削減 僅少化

※Φ1000mm×100mで試算



施工模式図

■ 硬質ウレタン樹脂をガラス長繊維で強化した合成木材

・優れている点：軽くて強い、吸水・腐食せず、耐薬品性、絶縁性、保温性

⇒天然木材とプラスチックのそれぞれの長所を合わせもつ素材



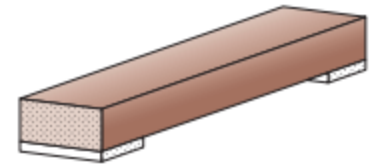
硬質ウレタン樹脂



ガラス長繊維



FFUの組成イメージ図



製品イメージ図

用途例 【まくらぎ】

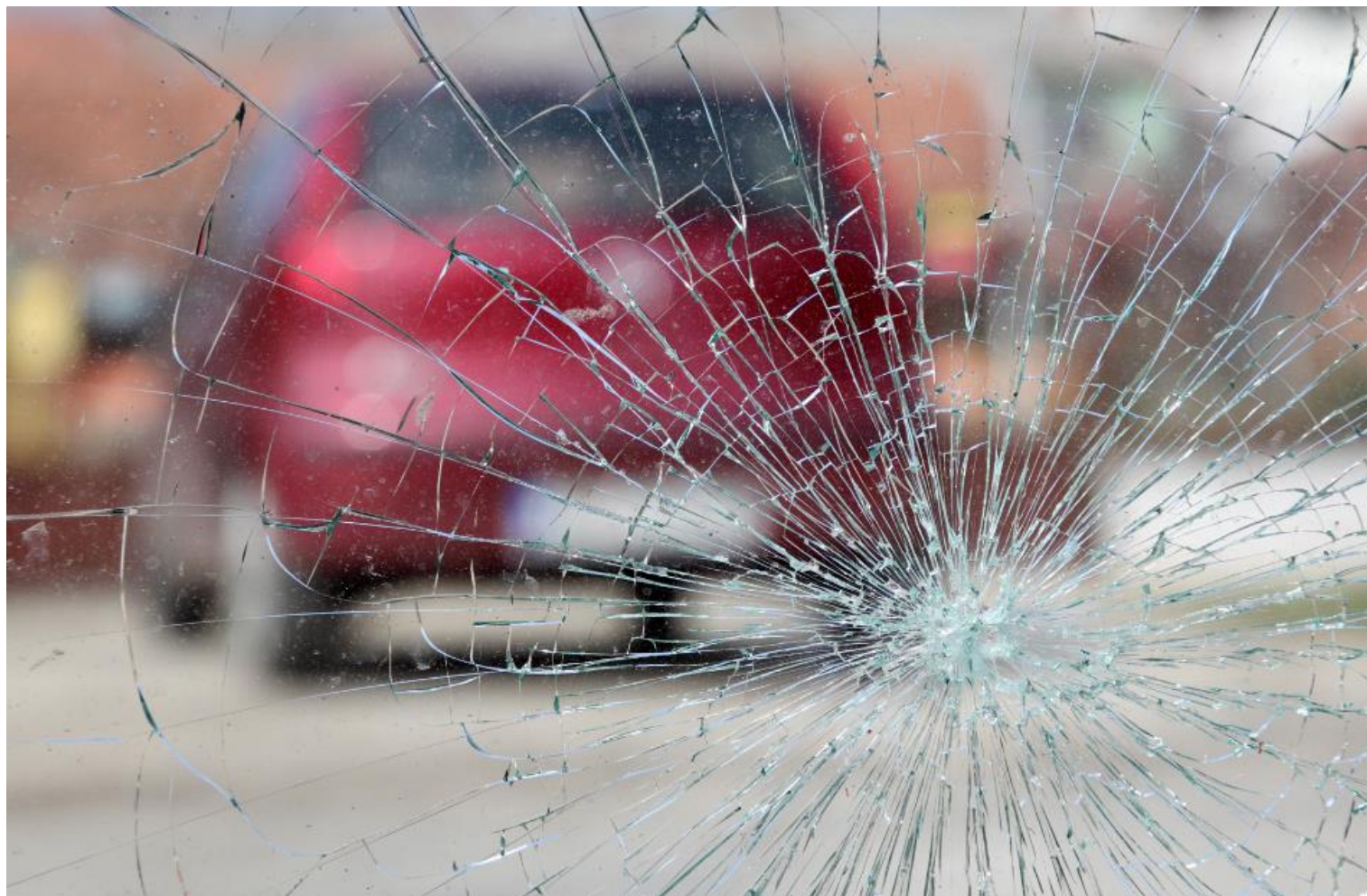


海外生産拠点拡大



2023年10月開設 【オランダ ルールモント市】

- 自動車及び建築用の合わせガラスに使用される接着性・対貫通性・透明性にすぐれた樹脂製の中間膜⇒安全性の確保



合わせガラス

■ 遮音、遮熱などの高機能品で快適性を付与



遮音中間膜



遮熱中間膜

■ 当社のくさび形中間膜により必要な情報をフロントガラスに映し出す

ヘッド・アップ・ディスプレイとは？

視認性の向上

安全性の向上

瞬間判読性の
向上

特徴

- くさび角度の制御により、フロントガラスに映像投影



通常のフロントガラス

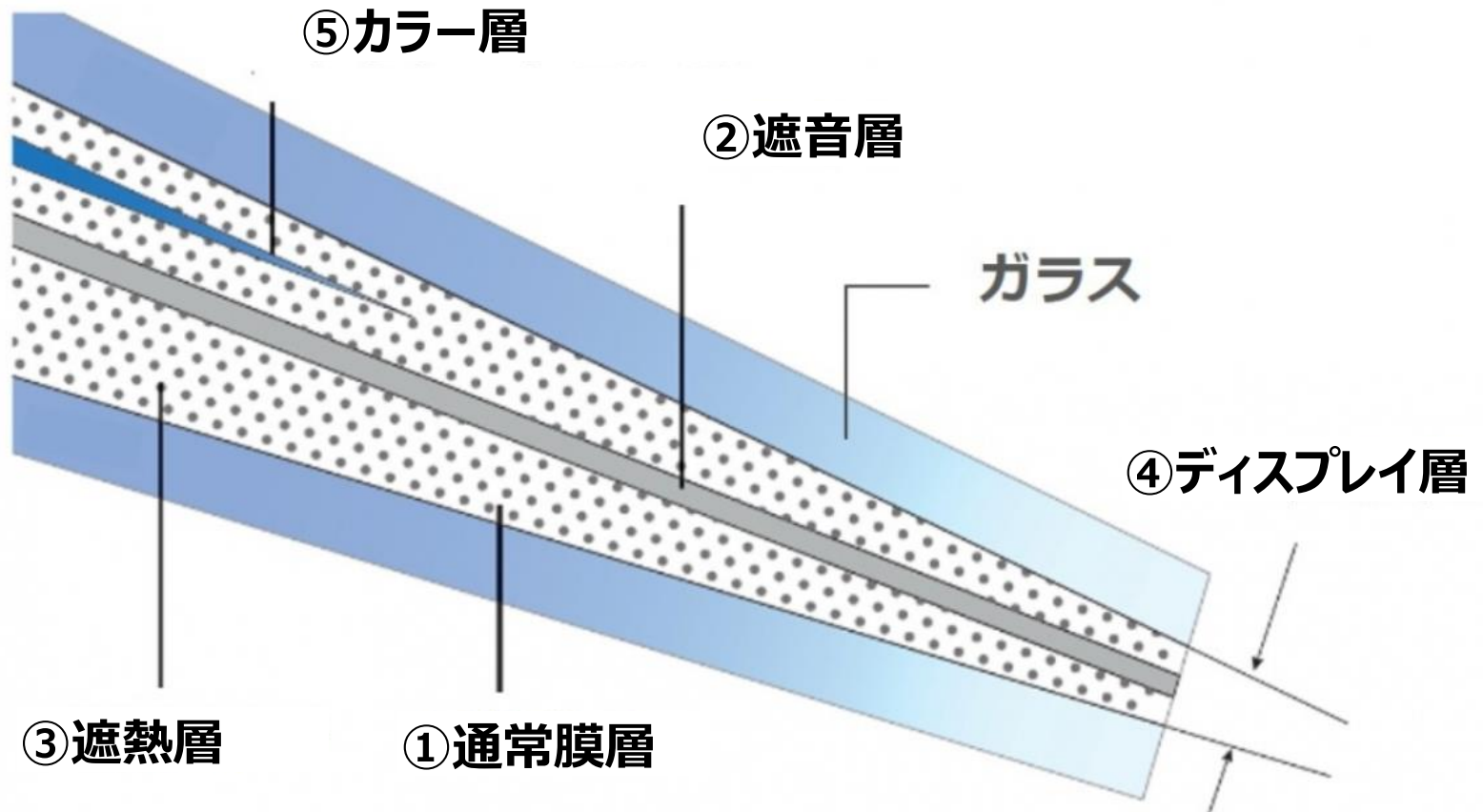


HUD フロントガラス



■ 5層の成膜技術により様々な機能を付加

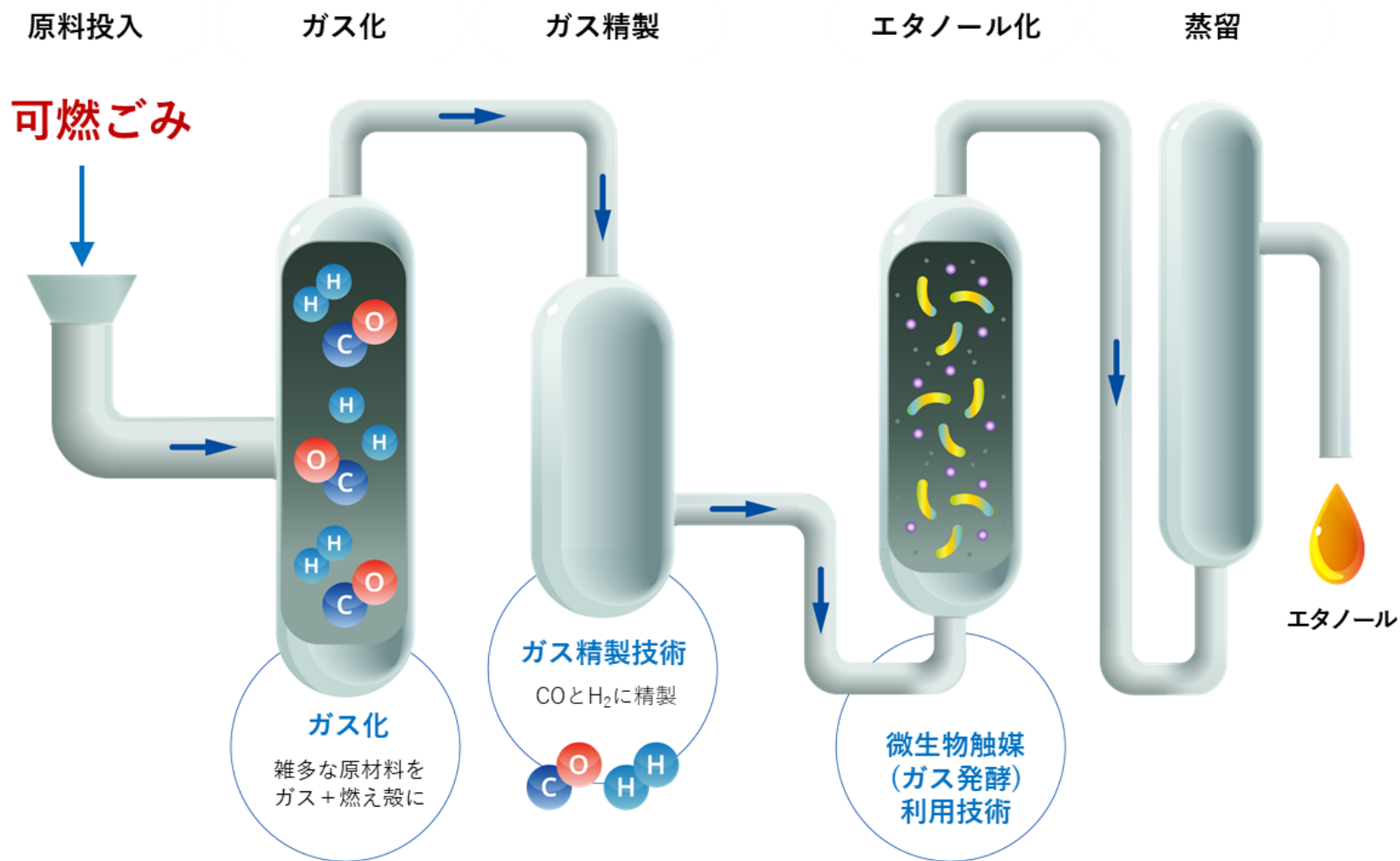
- ①通常膜層（安全性）、②遮音層、③遮熱層、④ディスプレイ層、⑤カラー層



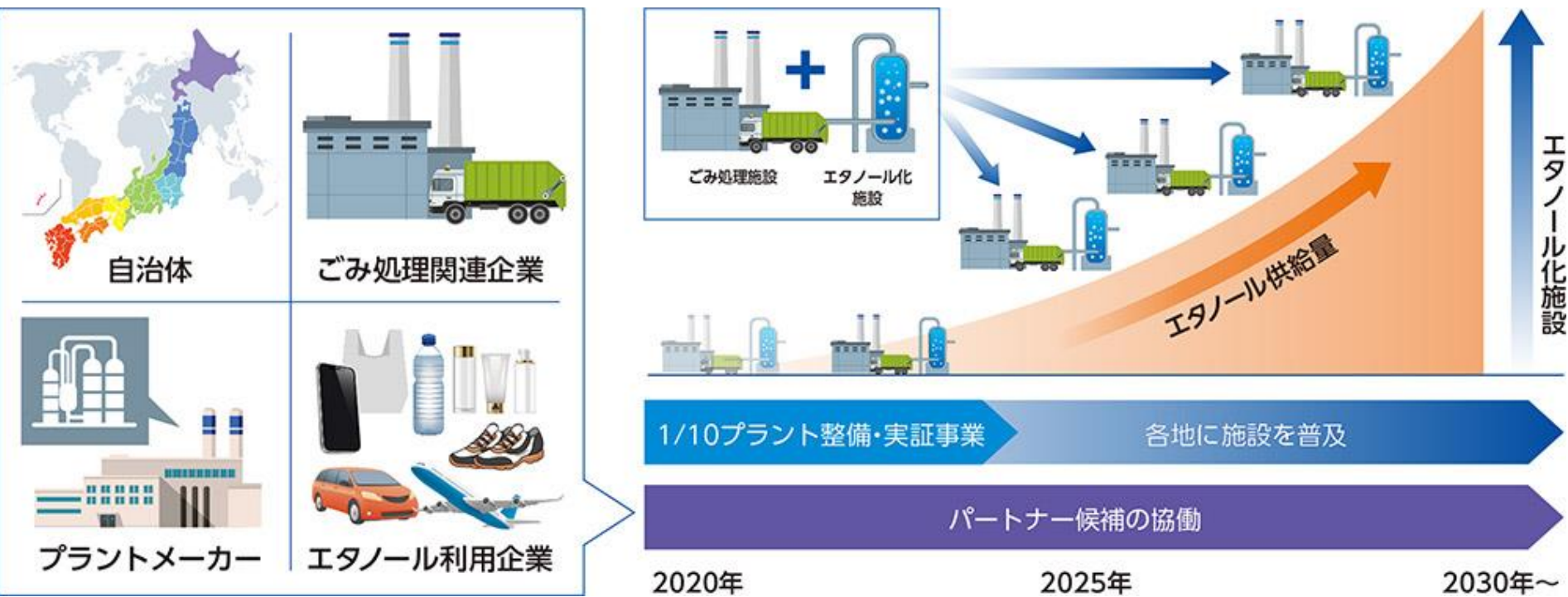
- ごみを資源に変換することにより、資源循環社会システムの構築を目指す
- 『UNISON』（ユニゾン）ブランドによる事業パートナーとの連携も開始



■ごみをガス化、COとH₂に精製し、これを微生物の力で、エタノールに！



2030年に向け、資源循環システムを普及する



2022年4月、
商用1/10スケールのプラント稼働
(岩手県久慈市)

■ フィルム型ペロブスカイト太陽電池は軽量で柔軟。さまざまな場所への設置が可能

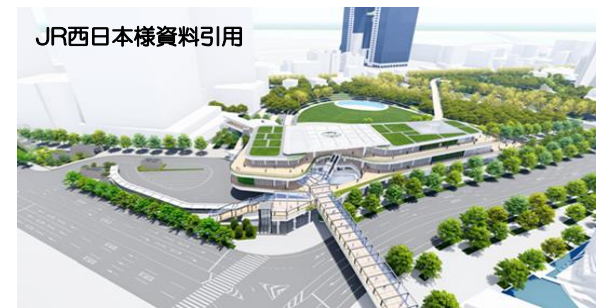


NEDO様ご提供

ビル壁(NTTデータ様連携)



空港アセット

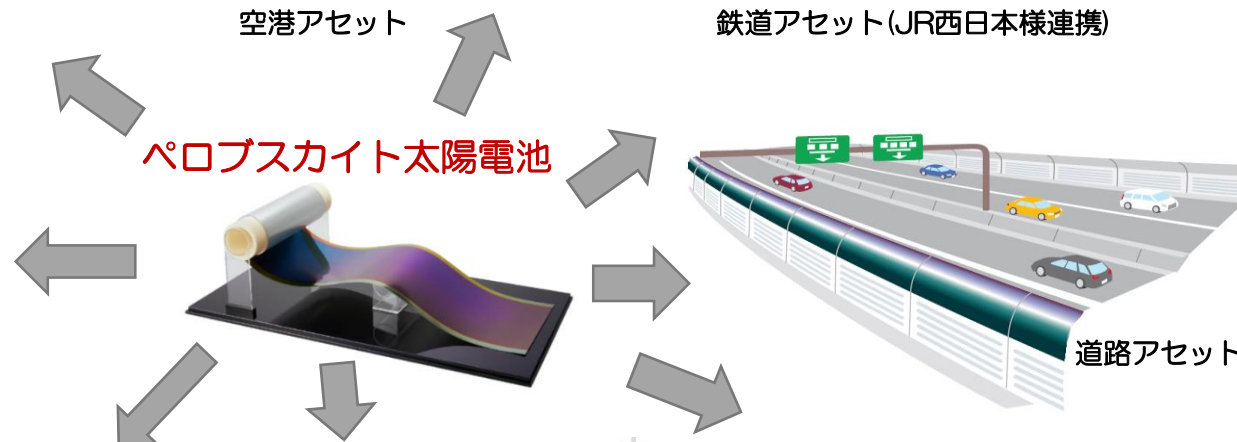


JR西日本様資料引用

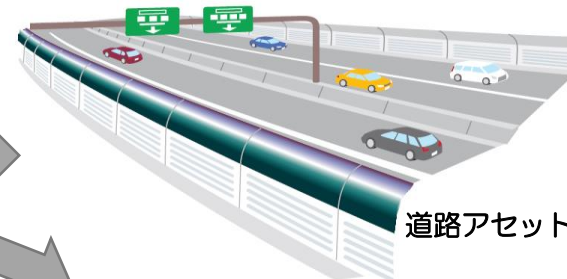
鉄道アセット (JR西日本様連携)



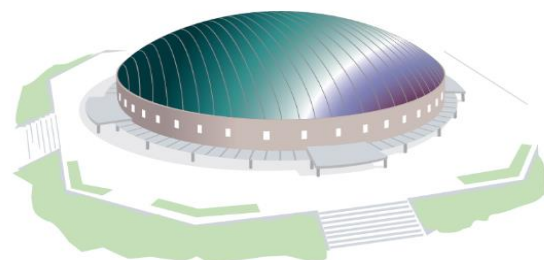
下水覆蓋
(東京都様連携)



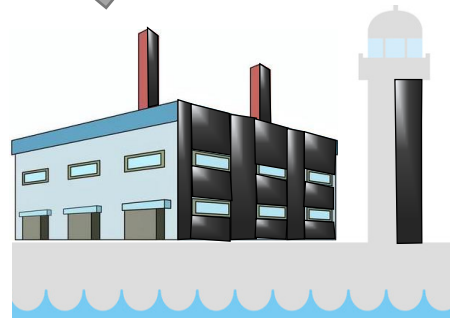
ペロブスカイト太陽電池



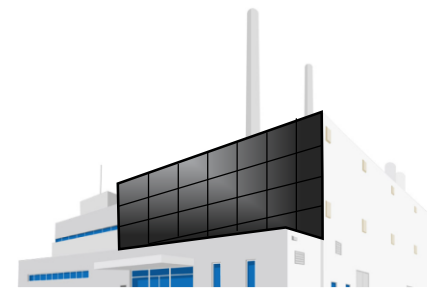
道路アセット



軽量屋根
(工場屋根・体育館など)



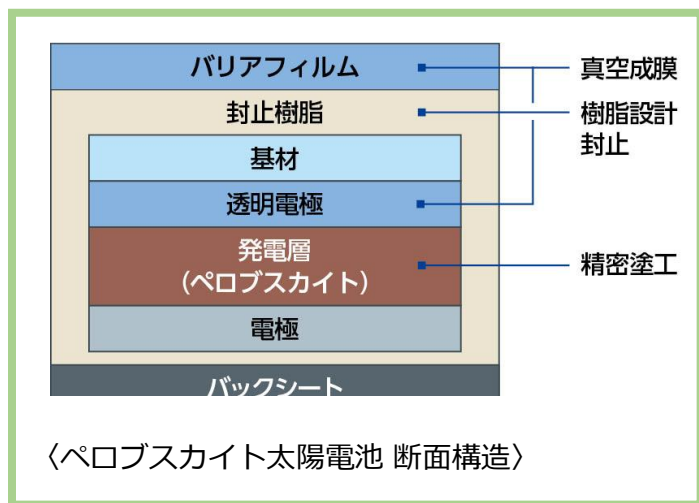
港湾アセット
(倉庫・灯台・堤防など)



沿岸建屋
(JERA様連携)

■ 当社独自技術（封止・プロセス・材料・成膜）が詰まった次世代太陽電池

ペロブスカイト太陽電池 断面構造



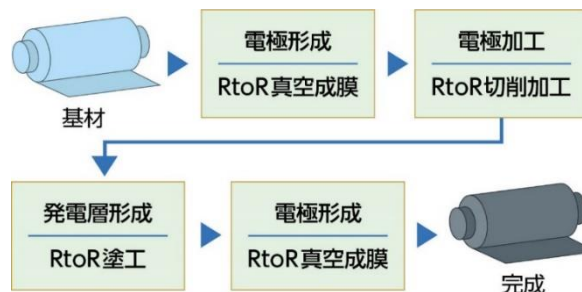
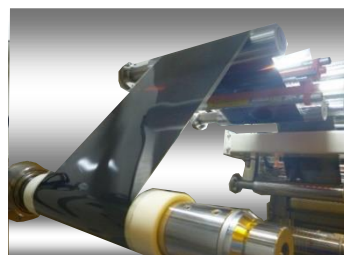
ペロブスカイト太陽電池の特長

項目	特長	備考
軽量	約1.5kg/m ²	1/10程度(対シリコン製PV)
柔軟性	曲率半径15cm程度	-
厚み	約1mm	1/20程度(対シリコン製PV)
主原料	ヨウ素を使用	世界の30%を日本で産出

屋外耐久性
10年相当確認



30cm幅での
ロール・ツー・ロール要素技術完成



発電効率
15.0%達成



- (当社大阪本社リニューアル工事) 国内初、ペロブスカイト太陽電池をビル外壁に実装



大阪本社 リニューアル完工イメージ (赤枠内がフィルム型ペロブスカイト太陽電池)

【実証実験コンセプト】

- ・国内初となる既設ビル外壁へのペロブスカイト太陽電池の本施工設置
- ・既設ビル外壁への現行建築規制、防火規制承認
- ・発電電力は建屋照明と災害時のBCP電源利用

SEKISUI