積水化学工業株式会社

Accelerate 2028

SEKISUI

中期経営計画説明会

FY2026-2028

代表取締役社長

清水 郁輔

2026年5月21日

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

1.Vision 2030の実現に向けた道筋

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

長期ビジョン・積水化学の目指す姿

- ESG経営を中心においた革新と創造で、社会課題解決への貢献を拡大
- 2030年度に業容倍増（売上2兆円、営業利益率10%以上）を目指す

ビジョンステートメント

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。

ターゲット
(数値目標)
(戦略の方向性)

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

ドメイン

イノベーティブモビリティ
レジデンシャル
アドバンストライフライン
ライフサイエンス
ネクストフロンティア

社会課題

脱炭素および、循環型社会の実現
（資源・労働力・環境が持続可能な生産）
ひとびとの健康な生活の確保と、福祉の充実
（健康・福祉社会の実現）
安全な水と持続可能なエネルギーの利用
（水・エネルギー資源の活用）
持続可能なインフラ、まちづくり、居住環境および、通信環境の提供
（災害に強いインフラ・都市・居住環境や通信環境の提供）

ケーパビリティ
(組織能力)

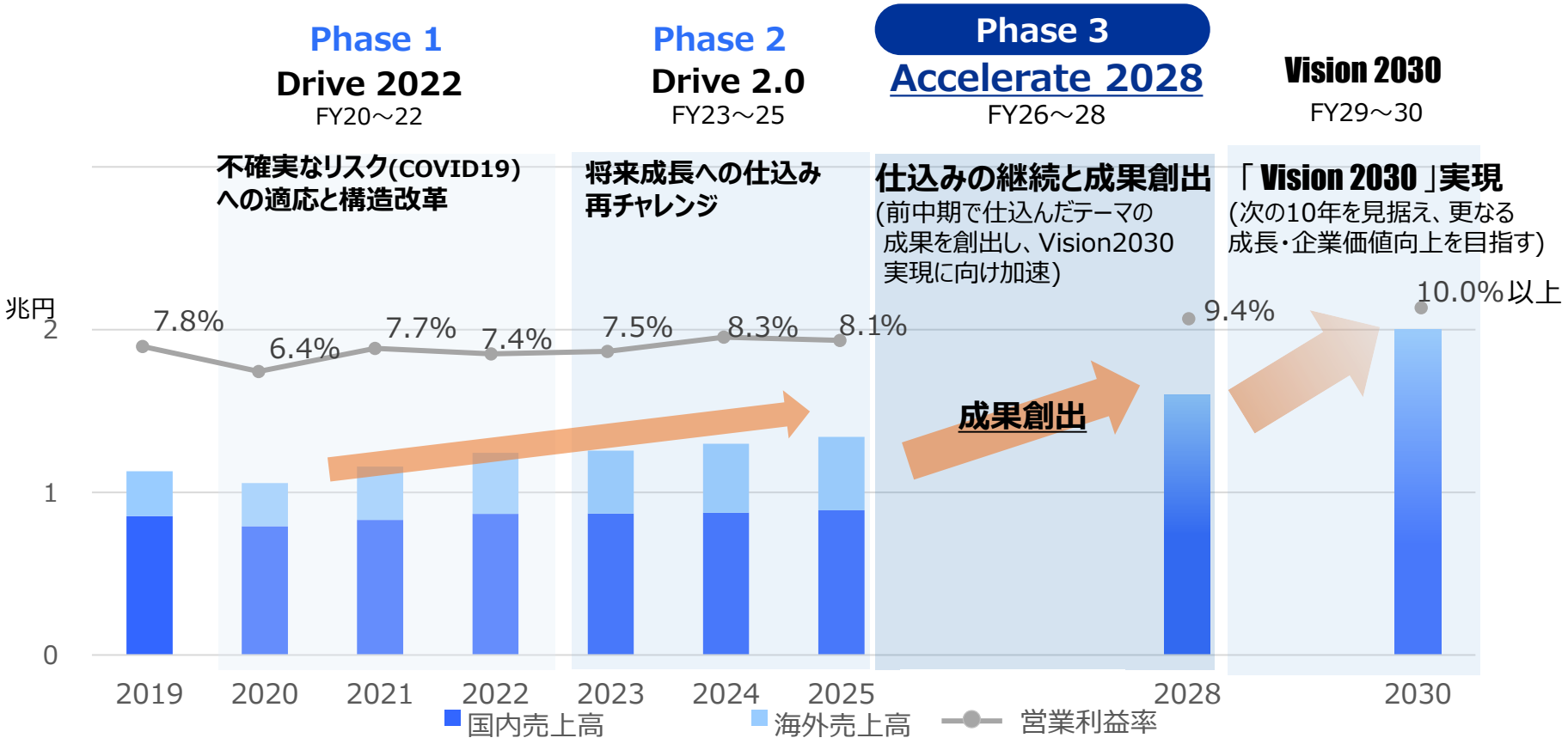
先取り・加工・変革
一人ひとりの挑戦
企業統治

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

長期ビジョン実現に向けた道筋

SEKISUI

■ 前中期では成長への仕込みを実行。Accelerate 2028では成果を創出するとともに、仕込みを更に継続。Vision 2030実現に向け、成長を加速させる



	投資計画 (FY20-30:累計2兆円超)	投資累計 (FY20～25)	投資進捗 (FY20～25)
M&A枠	4,000億円超	392億円	10%
設備投資(戦略+通常)	10,000億円	4,335億円	43%
研究開発費	6,000億円	2,441億円	41%

<Drive 2022，Drive 2.0における主な成長への仕込み>

既存事業	【機能樹脂】 MLCC用バインダー樹脂生産能力増強（日） 【中間膜】 生産能力増強（欧州・タイ） 【デバイス材料】 SELFA生産能力増強（日） 【ファインケミカル】 導電性微粒子生産能力増強（日） 【パイプシステムズ】CPVC生産能力増強（タイ） 【機能材】 FFU生産能力増強（欧州） 【レジデンシャル】 M＆A ベンハウス 等
新事業	【フィルム型ペロブスカイト太陽電池】 事業開始・量産化に向けた投資

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

2. 前中期経営計画「Drive 2.0 (FY23-25)」振り返り

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

中期経営計画「Drive 2.0」の方針と基本戦略

SEKISUI

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体化

- 戦略領域マップ “革新領域”への進出
- 主要7テーマの新事業基盤確立
- ライフサイエンス分野の新たな橋頭堡確立（4本目の柱へ）

現有事業強化 Organic Growth
資本効率

現有事業の着実な成長とポートフォリオの磨き上げ

- 戦略領域マップ “強化領域”の拡大
- ポートフォリオマネジメント強化（メリハリのある資源配分）
- 成長ドライバー拡大と弛まぬ構造改革

サステナビリティ貢献製品

ESG経営基盤強化 Strengthen Sustainability
信頼性

持続成長と仕込み充実に資するESGマネジメント強化

- マテリアリティにもとづく全社KPIの取り組み強化
  - 人的資本：人への積極投資による挑戦風土の醸成
  - 環境：「生物多様性が保全された地球」実現に向けた取り組み
  - DX：グローバル基盤強化、新規創出フェーズへのシフト
- 重大インシデントの撲滅等企業価値創造を支えるガバナンスの強化
- 人権、サプライチェーンなど、新たな社会要請への対応

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

中期経営計画「Drive 2.0」の基本戦略総括

■ 新事業（革新領域）や現有事業への仕込みは着実に進展、マテリアリティにもとづくESG経営基盤強化も進捗

「戦略的創造」の総括

仕込みは着実に進展、成長加速の足掛かりに

○フィルム型ペロブスカイト太陽電池を筆頭に、新事業(革新領域)の仕込みが進展

▲M&Aは機会を探索も実行は限定的

×メディカル含む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

「現有事業強化」の総括

成長牽引・期待事業へ投資を着実に実行

○期待役割にもとづくマネジメントを実施

成長分野に投資を集中、設備投資による仕込みが進展（本中期では、仕込んだ投資によるリターン獲得）

「ESG経営基盤強化」の総括

各マテリアリティにもとづく基盤強化は進捗、持続的成長を下支え

○「サステナビリティ貢献製品売上高」は順調に成長し、全社売上成長に貢献

○各マテリアリティは、概ね目標通りに進捗

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り 「戦略的創造」

- フィルム型ペロブスカイト太陽電池の事業化に向けた体制整備。
  2027年度100MW生産ライン立ち上げを決定
- 航空機分野展開は新規開拓が大きく進展、次世代通信部材、インフラ材海外展開も順調
- バイオリファイナリーの量産化技術確立。商用化は見送り、来るべき時代に備え研究開発は継続

主要な新事業テーマの進捗

テーマ	進捗状況	進捗評価
フィルム型ペロブスカイト太陽電池	事業化に向け、新会社を設立し体制整備。 堺新工場第1生産ライン投資意思決定、第2,3ライン検討、実証実験多数	◎
バイオリファイナリー	ゴミからエタノールを量産化する技術を確立し実用化に目途も、 『資源循環』エタノール市場の立ち上がり遅れで、商用化は一旦見送り	× 25年12月リリース
航空機分野展開	航空機等向け強化材・ドローン向けの開拓進展	○
次世代通信部材	メタサーフェス反射フィルムを活用した電波環境改善事業の 事業化に向けた実証推進 総務省「電波資源拡大のための研究開発」に採択	○
インフラ材海外展開	FFU(まくらぎ)欧州工場稼働、海外マーケ強化、SSCTインド拠点新設	○
スマートシティ戦略	いわき市・江別市などでスマートタウン計画を展開。 仕入力や管理の人的リソースが課題	△
医薬CDMO新領域	M&A候補先複数折衝も機能と条件を満たした案件実現せず	×

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り 「現有事業強化」

戦略的創造 / 現有事業強化 / 基盤強化

- 成長牽引・成長期待事業に投資を実施、経営資源を集中
  (中期累計3年間で75%の経営資源を、成長牽引・成長期待事業に投入)

現有の各事業部における期待役割と設備投資実績 ※Drive 2.0 スタート時

期待役割	高機能P	住宅	環境LL	MD
成長牽引 積極投資により稼ぐ力を牽引	モビリティ(高機能中間膜・放熱等) エレクトロニクス(半導体・ディスプレイ材料)		管路更生 耐火・不燃材料 建築・プラント配管材 機能材(鉄道・枕木等)	海外検査システム
成長期待 将来の成長ドライバー	成形品・センシング	まちづくり不動産		医療(CDMO)
収益基盤 安定したキャッシュの創出	フォーム機能テープ	住宅（新築） リフォーム	管材PVCマテリアル 建材	検査（国内）
体質強化 事業モデル変革、構造改革を通じた収益性改善	KYDEX Aerospace	高齢者		

投資 75%

主な投資

ドメイン	FY23	FY24	FY25
成長牽引	機能樹脂：MLCC用バインダー樹脂 生産能力増強（日）	中間膜：生産能力増強（タイ） FC：導電性微粒子生産能力増強（日） ﾃﾞﾊﾞｲｽ材料：SELFA生産能力増強（日）	
成長期待			レジデンシャル:M&A ベンハウス(日)
収益基盤	PVCﾏﾃﾘｱﾙ：CPVC生産能力増強（タイ）		

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り「ESG経営基盤強化」

戦略的創造 現有事業強化 基盤強化 SEKISUI

5つのマテリアリティ「ガバナンス・DX・環境・人的資本・イノベーション」は、概ね目標を達成

持続経営力KPI			中期目標値	全社 FY23	全社 FY24	全社 FY25
サステナビリティ貢献製品	全体売上 [億円] ※1		10,000超	9,502	9,968	10,156
	プレミアム枠売上 [億円] ※1		5,400	5,019	5,351	5,460
ガバナンス	重大インシデント発生件数 [件] ※2		0	0	0	0
DX	直接生産性 ※FY22比		1.07	1.01	1.05	1.09
	間接生産性 ※FY22比		1.12	1.02	1.05	1.06
環境	GHG排出量削減率(Scope1+2)[%] ※1 ※FY19比		▲33	▲32.8	▲37.9	▲46.5
	マテリアルリサイクル率 [%]	国内 ※1	65	60.7	65.5	68.9
		海外 ※1	60	45.8	69.3	67.3
人的資本	挑戦行動発現度 [%]	全社	60	48	56	62
	後継者候補準備率 [%]		100	79	88	104
	定着率 [%]	単体	前年比維持・向上	97.7	97.8	98.1
		国内G		94.1	93.8	93.7
イノベーション	オープンイノベーション件数 [件]		-	137	149	135

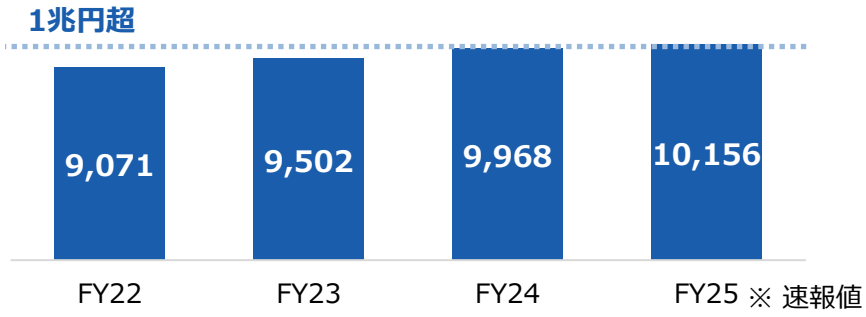
※1 ｻｽﾃﾅﾋﾞﾘﾃｨ貢献製品全体売上、ﾌﾟﾚﾐｱﾑ枠売上、GHG排出量削減率、ﾏﾃﾘｱﾙﾘｻｲｸﾙ率は2026年4月速報値。
※2 現在の内部統制に瑕疵があり、かつ対外公表した事案

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

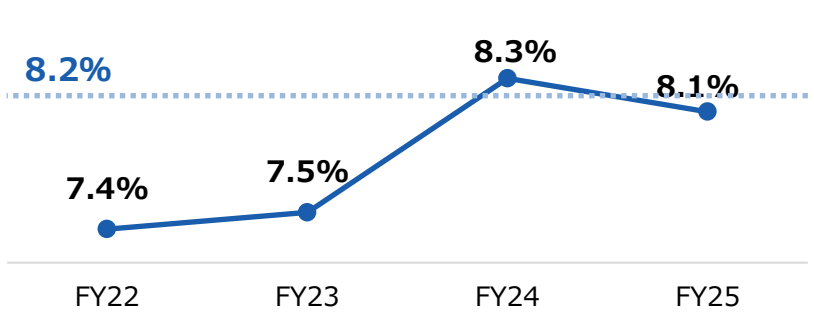
Drive 2.0の振り返り：最注力KPI

- サステナビリティ貢献製品売上高は、1兆円超を達成
- 営業利益率は目標未達も、高付加価値品へのシフトは着実に進捗
- 市況が想定以上に悪化、EBITDAは未達
- 挑戦風土の醸成は進展。挑戦行動発現度は目標を達成

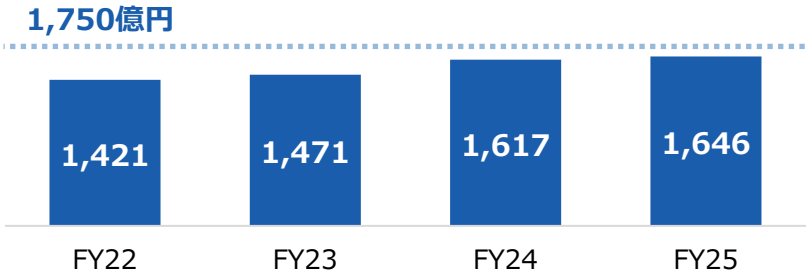
サステナビリティ貢献製品売上高



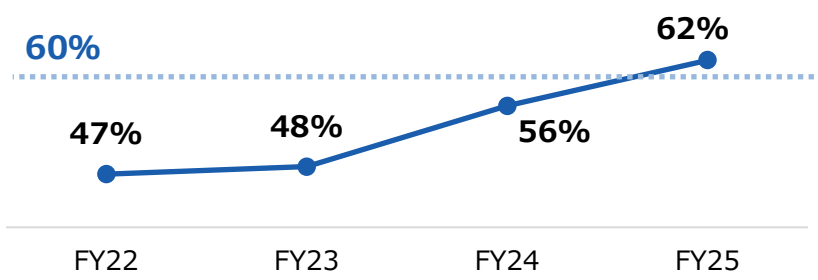
営業利益率



EBITDA



挑戦行動発現度



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り：主要業績目標

- Drive 2.0においても継続した成長を達成（最高売上高・営業利益を更新）
- 高付加価値品の拡販が堅調に推移したことにより、営業利益率は上昇
- 2025年度は、市況の低迷、一時費用の計上等の影響を受け、中計目標は未達

全社	FY19 実績	FY22 実績 (a)	FY25 実績 (b)	FY25 vsFY22 (b-a)	FY25 中計 (c)	FY25 vs中計 (c-b)
売上高（億円）	11,293	12,425	13,093	+668	14,100	▲1,007
営業利益（億円）	880	917	1,065	+148	1,150	▲85
営業利益率（%）	7.8%	7.4%	8.1%	+0.8%	8.2%	0%
純利益（億円）	592	693	752	+59	820	▲68
ROIC（%）	7.6%	7.6%	7.6%	0%	8.5%	▲0.9%
ROE（%）	9.7%	10.0%	9.1%	▲1.0%	11.0%	▲1.9%

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

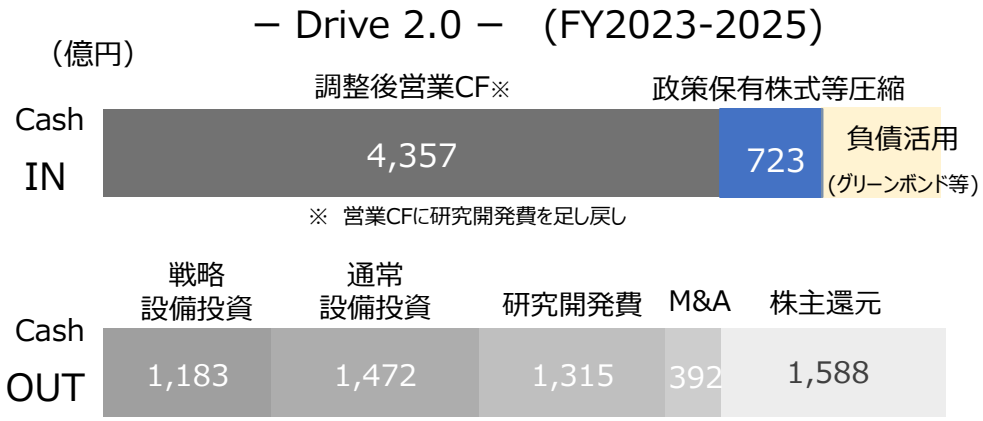
Drive 2.0の振り返り：キャピタルアロケーション

- 戦略設備投資を着実に推進。創出キャッシュ以上の投資・株主還元を実施
- 政策保有株式の圧縮も進捗。初のグリーンボンド調達等、負債も積極活用

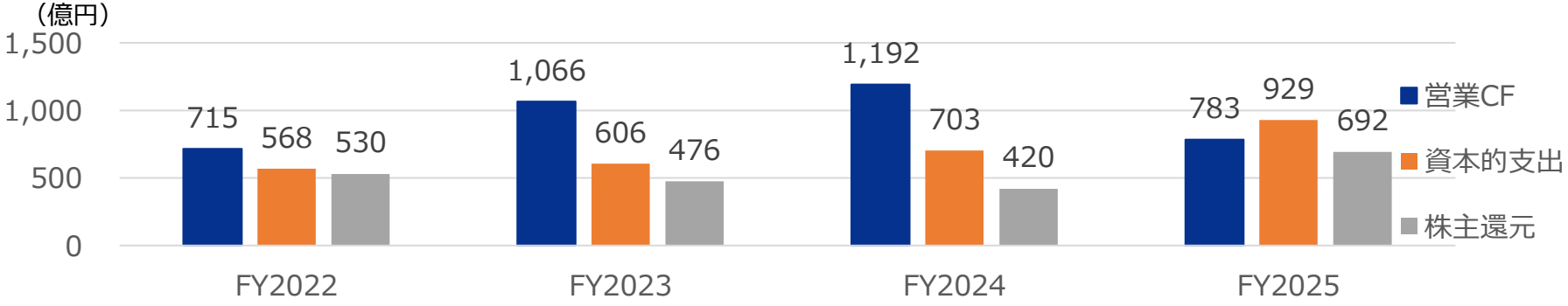
キャピタルアロケーション

投資計画と資本配分　（億円）

		計画	実績
戦略投資		4,500　枠	1,575
	内 M&A等	3,000　枠	392
	内 設備投資	1,500	1,183
ESG投資（戦略設備投資・通常投資の内数）		230	443
通常投資		1,500	1,472
投資合計		6,000	3,047
研究開発費		1,400	1,315



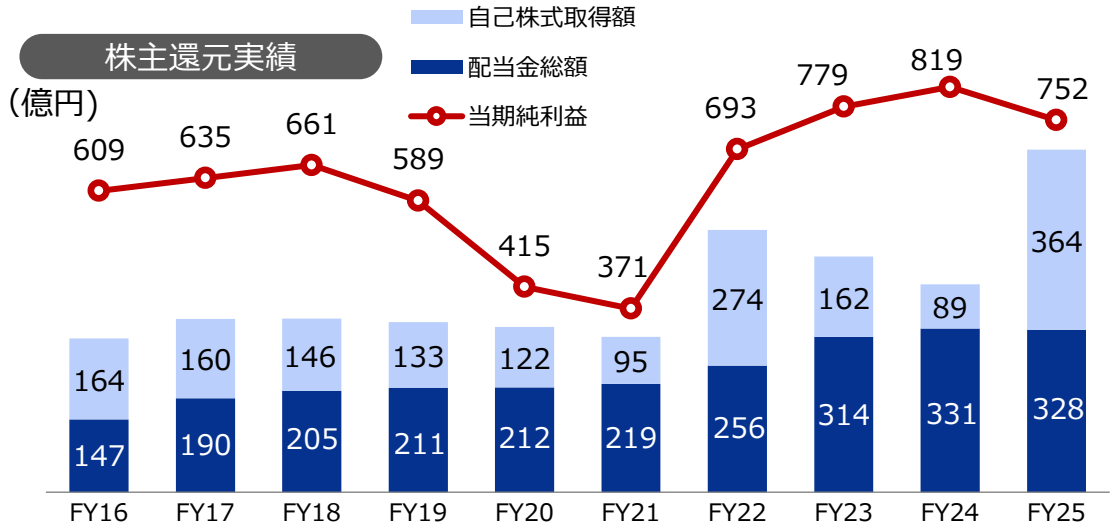
<参考>　主要項目推移（営業CF、資本的支出、株主還元）



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り：株主還元

- 株主還元方針を大幅に上回る還元を実施。16期連続増配
- 積極的な自己株式取得もあり、中期累計における総還元性向は68%



	株主還元方針
配当性向	40%以上
DOE	3%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
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

年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1株当たり当期純利益	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	35円	40円	44円	46円	47円	49円	59円	74円	79円	80円
配当性向（%）	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（億円）	164	160	146	133	122	95	274	162	89	364
総還元性向*1（%）	54.5	55.1	53.0	58.3	80.4	84.6	76.5	61.0	51.2	92.1
DOE*2（%）	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	800	800	800	500	1,500	800	400	1,400

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

*1 総還元性向 =（自己株式取得額＋配当金総額）/ 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

3. 新中期経営計画「Accelerate 2028」

Accelerate 2028

–The Third Phase for 2030–

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

新中期経営計画の方針と基本戦略

「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

Accelerate 2028
–The Third Phase for 2030–

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

革新領域	強化領域
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	**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

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

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

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

主要業績目標

（単位：億円）

全社	FY25	FY28		(FY28 カンパニー・メディカル事業内訳)			
	実績	中期計画	vsFY25	高機能	住宅	環境LL	メディカル
売上高	13,093	**16,000**	**+2,907**	5,629	5,900	2,860	1,033
営業利益	1,065	**1,500**	**+435**	775	450	320	160
営業利益率	8.1%	**9.4%**	**+1.2%**	13.8%	7.6%	11.2%	15.5%
EBITDA	1,646	**2,260**	**+614**	1,084	591	443	240
EBITDA マージン	12.6%	**14.1%**	**+1.6%**	19.3%	10.0%	15.5%	23.2%
ROIC	7.6%	**8%以上**	**+0.4%以上**	14.0%	11.5%	10.6%	10.9%
純利益	752	**1,020**	**+268**	-	-	-	-
ROE	9.1%	**11%**	**+1.9%**	-	-	-	-

※為替前提：FY25 151円/US$　175円/€、中期計画 145円/US$　166円/€
※国産ナフサ前提：中期計画：約66,000円

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

マテリアリティ(重要課題)KPI

（単位：億円）

マテリアリティ	指標	FY28 中期計画	FY28 vsFY25
カーボンニュートラル社会の実現	GHG排出量削減率 (FY2019比)	**▲49%**	**+3%** ※3
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%**	**+6%** ※3
安心・快適社会の実現	サステナビリティ貢献製品売上高※1	**11,900**	**+2,246** ※1.3
健康・福祉社会の実現	内、プレミアム枠※1	**6,000**	**+837** ※1.3
際立つ人材の活躍	挑戦行動発現度	**72%**	**+10%**
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**	-
内部統制の強化	重大インシデント件数※4	**0**	-
ポートフォリオ経営の強化	ROIC,EBITDA	主要業績目標のスライドに記載	

※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　FY25は2026年4月速報値ベース
※4　現在の内部統制に瑕疵があり、かつ対外公表した事案

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

キャピタルアロケーション（営業CF、投資、株主還元）

- 獲得したキャッシュを成長分野へと重点的に配分。前中期を超える更なる積極投資を実施
- DOE3%から3.5%に引き上げ、累進配当を導入
- 借入の有効活用、政策保有株式圧縮を通じて、積極投資と積極還元の両立を目指す

キャピタルアロケーション

投資計画と資本配分　（億円）

		計画	(参考)前中期
戦略投資		5,500 枠	1,575
	内 M&A等	3,000 枠	392
	内 設備投資	2,500	1,183
通常投資		1,500	1,472
投資合計		7,000 枠	3,047
研究開発費		1,550	1,315

－ Acceralate 2028 －　(FY2026-2028)



株主還元方針

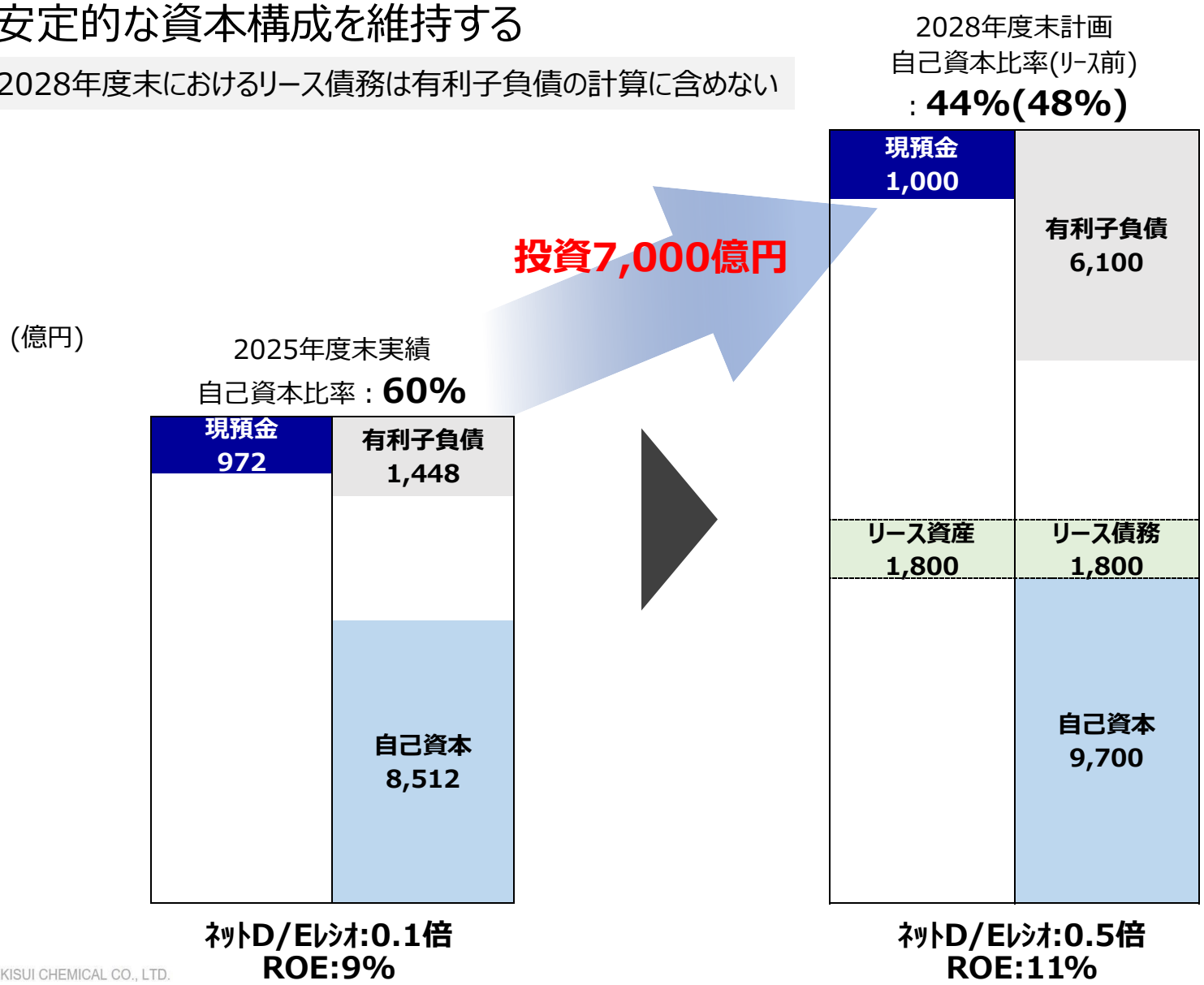
	前中期計画(Drive 2.0)	新中期計画(Accelerate 2028)
配当性向	40%以上	40%以上
DOE	3%以上	**3.5**%以上
総還元性向	ネットD/Eレシオ0.5以下であれば、50%以上 中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、 株価を考慮し、適宜追加還元実施	ネットD/Eレシオが0.5以下であれば、50%以上 中期計画の投資進捗、キャッシュポジション、 株価を考慮し、適宜追加還元実施
自己株式消却	発行済株式総数の5%以内となるよう、 新規取得見合い分を消却	**自己株式の保有は必要最小限に留める**
累進配当	－	**実施**

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

B/Sイメージ

Accelerate 2028においても戦略投資枠を積極的に活用し、効率的かつ安定的な資本構成を維持する

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



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

ポートフォリオ経営の強化

- 現有事業より創出されたキャッシュを活用し、成長が見込まれる事業へ積極投資継続、設備投資の内、成長牽引・成長期待事業(新規事業含む)に70%以上を振り分ける
- 成長牽引・成長期待事業に経営資源を集中させ、サステナビリティ貢献製品を拡大、創出することによって、稼ぐ力を継続強化

期待役割にもとづくメリハリある経営資源配分の実行

新規事業(投資等活用による獲得)

期待役割	高機能P	住宅	環境LL	MD	ネクスト フロンティア
成長牽引 • 積極投資により稼ぐ力を牽引	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 • 将来の成長ドライバー	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 • 安定したキャッシュの創出 • 資本効率を強く意識した投資判断	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マテリアル (パイプ・システムズ) 建材 (住・インフラ複合材)	検査	
体質強化 • 事業モデル変革/構造改革を通じた収益性改善	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	

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

戦略領域マップ：仕込み成果創出・稼ぐ力の継続強化

SEKISUI

■ 成長牽引・成長期待事業の中で中心的に取り組む「強化領域」と、新たなイノベーションの創出を期待する「革新領域」から、サステナビリティ貢献製品の継続的創出を目指す

戦略領域マップ 全社模式図

企業と社会の持続的成長を支えるサステナビリティ貢献製品の継続的創出を目指す

	イノベーティブモビリティ	レジデンシャル	アドバンストライフライン	ライフサイエンス	ネクストフロンティア
強化領域 現有事業で拡大する領域	• 高機能中間膜 • 半導体部材 • 放熱材 • 次世代ディスプレイ • 生体センシング • 環境対応資材	くらしトータル提案 • セキスイハイム（新築戸建、集合住宅 等） • リフォーム（ハイム）（100年・長期サポート） • 不動産領域（賃貸、中古流通※、不動産開発） ※買取再販含む	• 省人化による働き方改革支援（配管オールプラスチック化等） • 社会・産業インフラ整備（水処理支援等） • 海外市場拡大	• 臨床検査 • 医薬品開発支援	
革新領域 新たなイノベーションを創出する領域	• エアモビリティ向けコンポジット材 • 内外装部材（感性価値向上） • 衛生機能材 • 次世代通信部材 • 易解体材 • 触覚センシング	• リフォーム（一般物件）（買取再販との連携含む） • 都市エリア住宅 • 新たな海外展開 • 不動産アセット領域（アセットマネジメント 等） • スマートシティ	• センシング • デジタルファブリケーション • 水活用・水循環 • インフラ自己修復材料	• 医薬新規モダリティ • 細胞培養／加工 • プレシジョン・メディシン • 先進創薬支援	• フィルム型ペロブスカイト太陽電池 • CO_2→CO • エレクトロセル • 次世代エネルギー（水素/アンモニア） • 資源循環
			資源循環		
	• 次世代センシング		**データを活用したものづくりの強化・差別化** • インフラモニタリング	• デジタルヘルス	• センシングデータ活用（アルゴリズム解析）

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

革新領域（1） イノベーティブモビリティ・レジデンシャル

【イノベーティブモビリティ（高機能プラスチックスカンパニー）】

半導体材料やエアモビ向けコンポジット材料等、注力領域の開拓加速

ビルドアップフィルム(強化領域)

施策	「低伝送ロス」「高信頼性」を実現。AI・サーバ向け評価サンプル提供
コア技術	配合技術×塗工技術



エアモビリティ向けコンポジット材

施策	異材複合・型内一体成型によるCFRPフォームコアサンドイッチ加工品の開発・拡販
コア技術	複合材料×成形加工



次世代センシング

施策	排便(腸音)を検知する第3世代センサ。介護施設向けをはじめ、在宅/健康/医療分野へ拡大
コア技術	センシング



【レジデンシャル（住宅カンパニー）】

都市エリア住宅や新たな海外展開など、注力領域の成長加速

都市エリア住宅（首都圏攻略）

施策	首都圏への経営資源集中による、開発・販売・生産・輸送・施工の競争力強化
コア技術	ハイムブランド力/技術力



リフォーム（一般物件）

施策	M&A等を活用した組織・エリア拡大と買取再販リフォームとの連携強化
コア技術	リフォーム技術/グループ間連携



新たな海外展開

施策	ユニット技術を活用した北米市場開拓
コア技術	ユニット技術



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

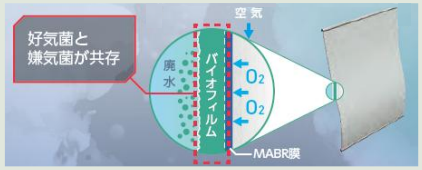
革新領域 (2) アドバンストライフライン・ライフサイエンス

【アドバンストライフライン（環境・ライフラインカンパニー）】

水活用・水循環やセンシングなど、仕込みの具現化

水活用・水循環

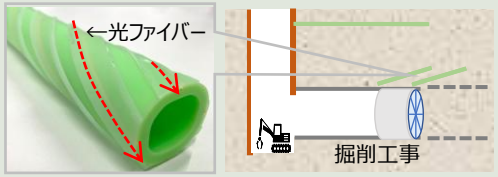
施策	平膜型MABR(膜曝気型バイオフィルム法)を自社開発。顧客との共同開発により市場導入加速
コア技術	微生物膜処理技術





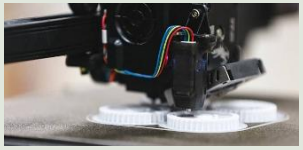
センシング

施策	土木工事の安全/インフラ維持管理向け３Ｄ光ファイバー担持管。大手ゼネコンとの共同開発を軸に事業化
コア技術	押出成形ｘ信号処理 技術



デジタルファブリケーション

施策	3Dプリントを用いたデジタルファブリケーションで、オーダーメイド業界に生産革新をもたらす。福祉用具から事業化
コア技術	熱可塑性材料×成形加工 技術





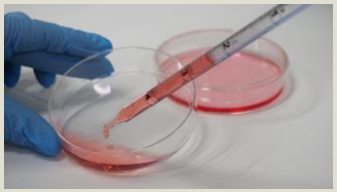
【ライフサイエンス（メディカル事業）】

細胞培養/加工や検査分野革新など、革新領域の取り組み強化

細胞培養/加工

施策	細胞培養足場材医薬品実需獲得推進/新規テーマ事業モデル明確化・開発強化
コア技術	細胞機能制御材料





検査分野革新（デジタルヘルス/プレシジョン・メディシン）

施策	肝疾患・がん再発リスク関連テーマ開発推進/患者層別化等ニーズ対応検査テーマ開発着手
コア技術	デジタルサイエンス、生体試料分析、医療機器設計





Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

革新領域 (3) ネクストフロンティア

フィルム型ペロブスカイト太陽電池事業の確実な立上げ。資源循環領域の開拓

フィルム型ペロブスカイト太陽電池

- **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**
- **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上で増設を図る**
- **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

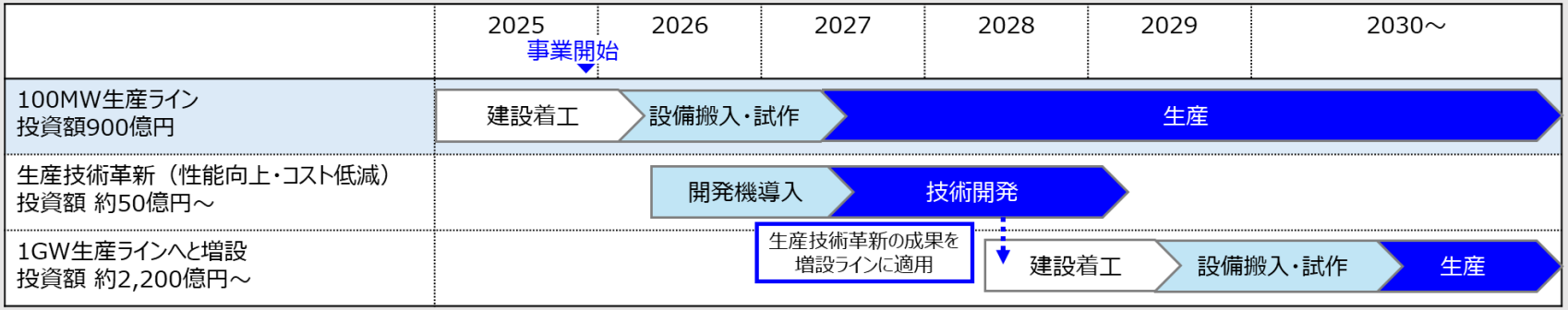
- STEP1　耐荷重の低い屋根領域
- STEP2　外壁貼り付け・直置き　等

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



CO_2→CO　（ケミカルルーピング）　【資源循環】

施策

- CO_2をCOに高収率で変換する独自技術を確立
- COの多用途展開を見据えた他業種への販売を計画

（今後の見通し）

- 27年：ひたちなか設備の稼働開始
- 30年代：売上高50億円以上



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

環境戦略

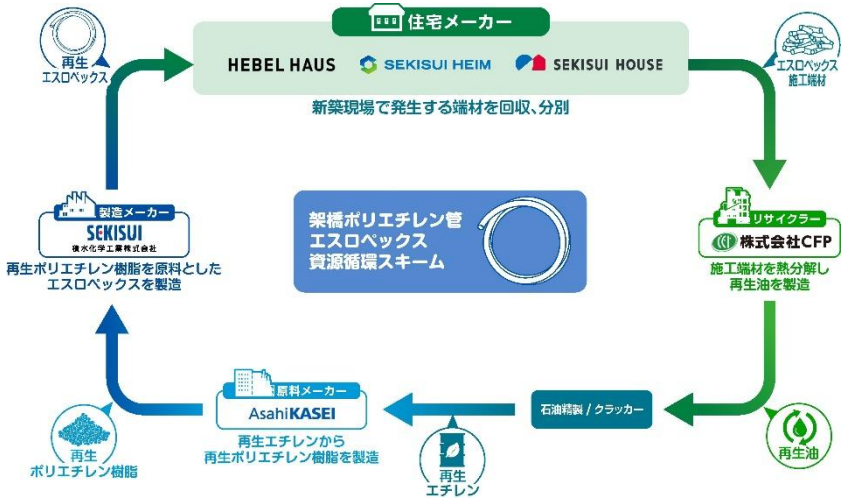
カーボンニュートラルの高度化とサーキュラーエコノミーの実装

・革新領域(資源循環)の取り組み、攻めと守りの加速によるサステナビリティ貢献製品の成長

攻め／成長　製品設計・原料変革

- **製品・サービスの低炭素化**
  ライフサイクルでの低炭素製品開発（PSC）、
  CCU(CO_2→CO)技術確立
- **製品・サービスの循環化**
  再生原料・バイオ原料への転換、
  循環ビジネスモデル構築(社外連携)
- **市場創造・変革への仕掛け**
  （新価値創出、ルールメイキング）

【事例】架橋ポリエチレン管「エスロペックス」の資源循環スキーム図



守り／リスク低減　製造プロセス変革

- **事業活動でのGHG排出量削減**
  再エネ転換(電気・燃料)、
  エネルギーマネジメント、 新技術導入(熱)
- **生産・施工時の廃棄物削減**
  資源の効率利用と廃棄物の適正処理、
  リサイクル技術の確立と実装

基盤

社会的責任（法制開示や顧客・社会要請）**と当社変革を加速させるデータ基盤の構築**

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

人材戦略（際立つ人材の活躍）

SEKISUI

多様な従業員の挑戦を支援。従業員の成長を原動力とし、サステナビリティ貢献製品の拡大・創出を行い続けていく企業体を目指す

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

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続ける。
“従業員と共に育つ企業体”、”社会から信頼を得る企業体”へ進化する

挑戦風土の磨き上げ

KPI：挑戦行動発現度、エンゲージメントスコア

一人ひとりが挑戦し、会社と個人がともに成長する

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

適所適材の深化

KPI :後継者候補準備率

戦略的人材育成を実践し、社会で輝く際立つ人材を育む

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

攻めのダイバーシティ

KPI： 3年後定着率

誰もが働きやすい環境を整え、多様性を組織の活力に変える

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

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

R&D強化戦略（際立つ技術の創出）

SEKISUI

MI（マテリアルズ・インフォマティクス）の活用を強化、サステナビリティ貢献製品の創出を加速

※Technology Platform

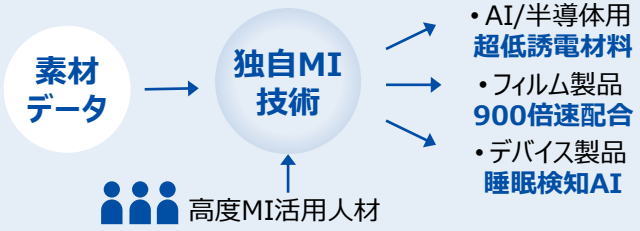
業界トップ水準のコア技術群(TPF※)磨き上げと、新製品開発の加速

戦略	具体的な取り組み
• 新技術の創出と獲得、磨き上げ • TPFの継続的強化と活用 KPI：S職※1充足率	• 社内外技術の融合による**先端技術創出、獲得** • **自社技術力の客観的評価**によるTPFの優位性確認・課題明確化 • **業界トップ技術者の育成・拡充**
技術の伝承	• S職制度を基軸とした**技術継承の仕組み構築** • 過去の技術情報のシェアリングと効率的アクセス
知的資本の戦略的活用	• 知財KPI（特許資産価値等）を活用した**全社知財力の底上げ** • 適切な知的財産ポートフォリオマネジメント
有望開発テーマの創出と実績化加速 KPI：DR0※2合格件数	• 市場ニーズ、提供価値の具体化と有望テーマの継続的創出 • **デジタル技術の活用範囲拡大による有望テーマの創出と実績化**

※1　スペシャリティ職：高い専門性を持つ高度専門人材　　※2 新規開発テーマ創出に関する社内審査

MIの活動強化（開発スピード加速）

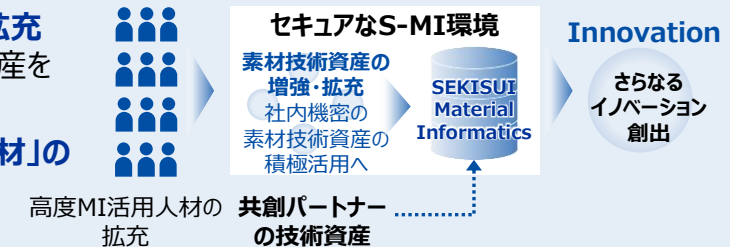
Drive 2.0　開発データ統合×独自MI
事業・開発への貢献創出



「MI」の進化・高度化による研究開発の変革へ

❶素材技術資産の増強・拡充
・社内、社外の素材技術資産を積極活用

❷成果創出型「高度MI人材」の拡充



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

内部統制の強化

SEKISUI

5領域(安全、品質、法務・倫理、会計、情報管理)重大インシデントの撲滅と根絶を目指した体制づくり。持続経営力の強化を推進

5領域重大インシデント撲滅、グローバルでの経営基盤強化

○5領域(安全、品質、法務・倫理・会計、情報管理) **重大インシデントゼロへ**

安全	重大災害ゼロ・重点災害対策、管理体制の強化、人材育成
品質	品質リスクアセスメントの本運用開始
会計	SAP導入拠点の拡大とモニタリング機能強化
法務・倫理	重要ルール運用状況のモニタリング強化、通報対応の効率化、海外通報対応強化
情報管理	事後対応(ルールで統制・ログ取得)から未然防止(仕組みで防御)への進化

○持続可能な経営基盤の強化

人権	人権尊重の風土醸成、人権DDの加速、通報・相談窓口の周知継続、バリューチェーン対象のリスク特定検討
調達	取引先デューデリジェンスの対象先拡大によるリスクの極小化

グローバルでの内部統制強化

○海外ガバナンスの更なる強化

海外地域統括会社（RHQ）によるグローバルの共通ルールの浸透とモニタリング強化

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

DX戦略：デジタル変革による生産性向上とガバナンス強化

SEKISUI

デジタル変革は成長加速フェーズ。データ駆動営業に基づく生産性向上、AI活用によるオペレーション効率化を進め、サステナビリティ貢献製品の拡販を狙う

Vision 2030実現に向け、デジタル変革(DX)は成長加速フェーズへ

ガバナンス(内部統制)革新	ビジネスプロセス変革		ビジネスモデル変革
重大インシデントゼロ	**生産性2倍 高付加価値追求**	**全社最適の意思決定**	継続的なビジネスモデル創出の下支え

見える化・標準化

グローバル経営基盤(ERP)の国内外への展開を通じたガバナンス向上とリスク極小化（組織の効率化を含む）

生産性向上

- データ駆動営業に基づく生産性とトップラインの向上
- **蓄積データとAI技術の活用**による業務オペレーション効率化

高度化

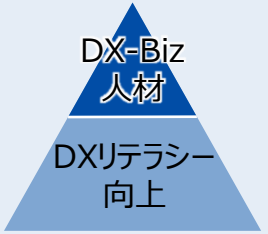
間接購買システムの利用拡大によるガバナンス強化と有利購買の加速

ITシステム(グローバル統合基盤)

- セキュリティ対策の事後対応型から**仕組みによる未然防止型**へのシフト
- IT基盤のモダナイゼーションとクラウド活用によるスリム化

IT/デジタル人材

- 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-Biz人材）の育成強化**
- 全社員のDXリテラシー向上



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Accelerate 2028　（まとめ・再掲）

「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

Accelerate 2028
–The Third Phase for 2030–

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

革新領域	強化領域
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	**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

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

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

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

高機能プラスチックスカンパニー

カンパニープレジデント

浅野　陽

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り

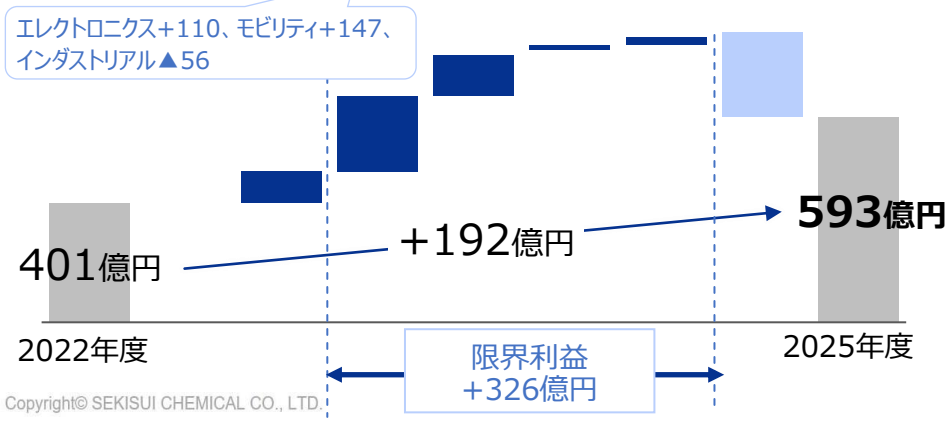
- モビリティ分野を中心に3分野いずれも増収
- Accelerate 2028における成長の加速に向け、3分野いずれも仕込みは着実に進捗

カンパニー・戦略3分野売上高

（億円）	2022年度		2025年度		増減		2025年度中期計画		差異	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
カンパニー全体	3,964	401	4,566	593	+612	+192	4,730	610	▲164	▲17
エレクトロニクス	533	-	720	-	+187	-	746	-	▲26	-
モビリティ	1,913	-	2,447	-	+534	-	2,287	-	+160	-
インダストリアル	1,044	-	1,046	-	+2	-	1,190	-	▲144	-

営業利益増減要因分析

（億円）	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	0	+80	+191	+103	+12	+20	▲214	+192



Drive 2.0における主な仕込み

分野	上段：仕込み 下段：効果　■発現開始 ■本格化	仕込み概略 規模	仕込み概略 地域
エレクトロニクス	**MLCC用バインダー樹脂生産能力増強　(稼働:25下)**	増産投資 20億円程度	日本
	FY25 FY26 FY27 FY28 FY29～		
	SELFA生産能力増強 (稼働予定:27上)	増産投資 50億円程度	日本
	FY25 FY26 FY27 FY28 FY29～		
	導電性微粒子生産能力増強 (稼働予定:28上)	増産投資 20億円程度	日本
	FY25 FY26 FY27 FY28 FY29～		
モビリティ	**中間膜生産能力増強 (稼働予定:26下)**	増産投資 80億円程度	タイ
	FY25 FY26 FY27 FY28 FY29～		
インダストリアル	**センサー・ケアマテリアル (介護・臨床領域拡大)**	第3世代ANSIEL 開発	日本
	FY25 FY26 FY27 FY28 FY29～		

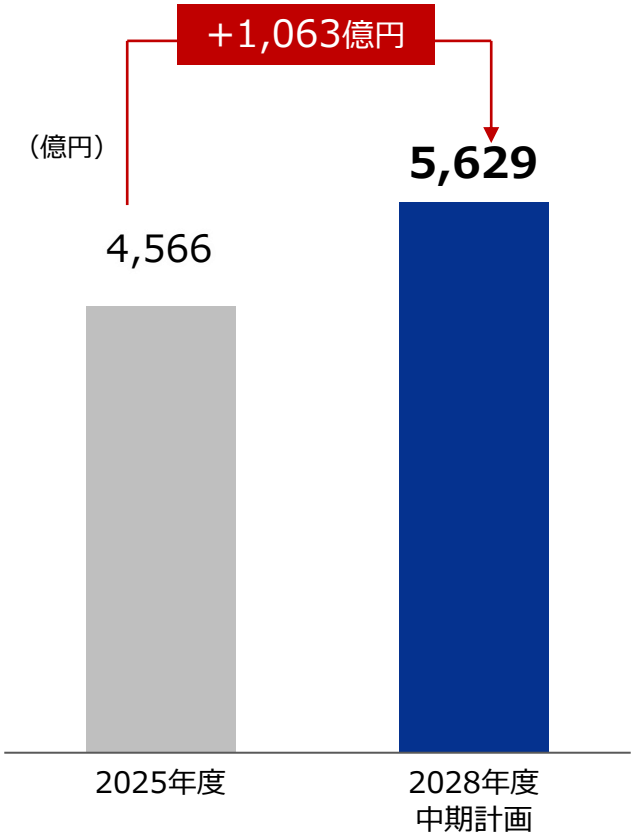
Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

中期経営計画(Accelerate 2028)ターゲット

高機能プラスチックス

- エレクトロニクス分野、モビリティ分野を中心に仕込みの成果を着実に刈り取り、3分野いずれも高付加価値品の拡大により数量を伸ばす
- 長期ビジョン達成に向けた更なる投資を継続して実施し、持続的成長を加速させる

売上高

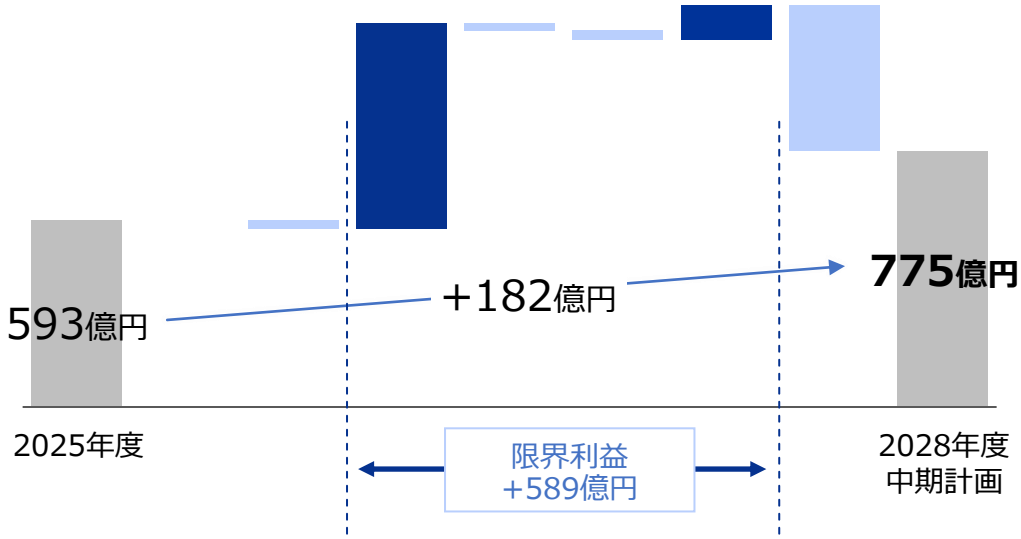


営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	0	▲23	+543	▲20	▲24	+90	▲384	+182

エレクトロニクス+160、モビリティ+230、インダストリアル+150

成長投資等▲160
昇給・人的資本投資▲120



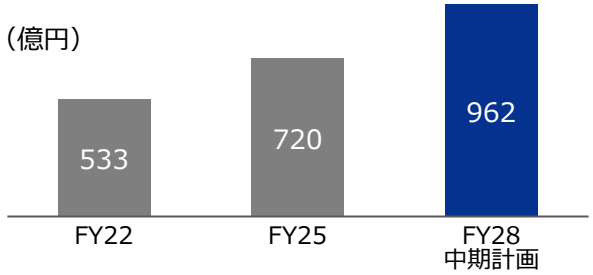
Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

戦略3分野

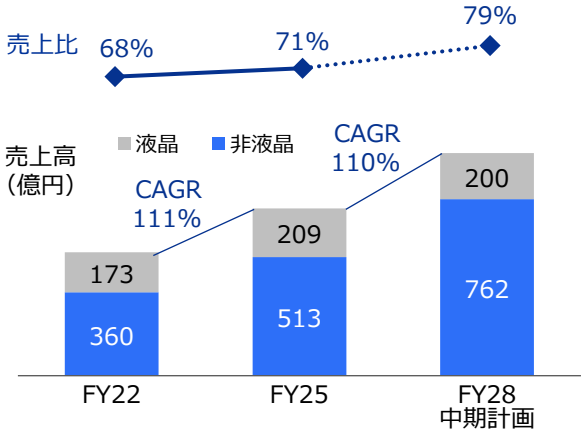
戦略3分野の売上高推移と重要指標

エレクトロニクス

非液晶分野拡大に注力継続
・半導体/電子部品
AI市場は拡大、半導体材料市況は好調継続の見通しであり需要増を確実に取り込む。増産投(SELFA・MLCC用バインダー樹脂)の効果も発現。
ビルドアップフィルムは新中期後半からの本格的な販売を見込む
・液晶部材
1台当たりの面積増もあり、スマホ・ディスプレイ市場も成長を期待。増産投資(導電性微粒子)効果も発現

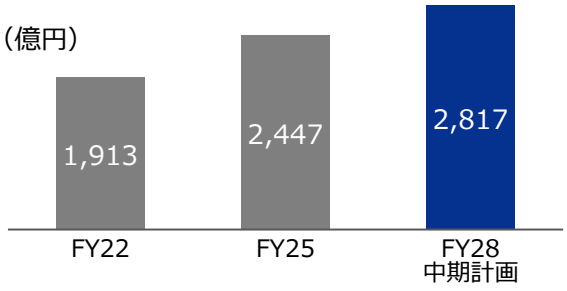


【非液晶分野注力】

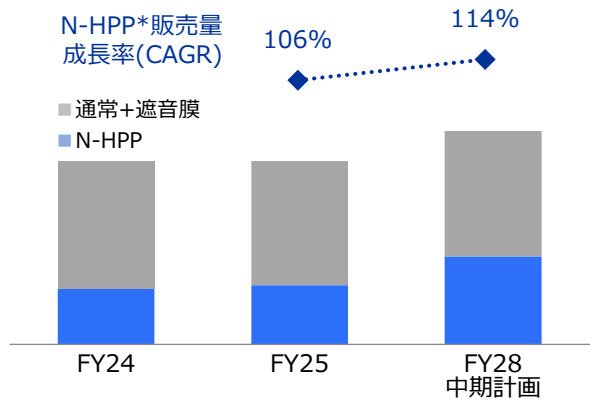


モビリティ

高機能中間膜及び航空部材の拡販
- 車両部材（中間膜）
HUD膜採用車種拡大、EV・HEV増による中間膜使用量増を見込む。引き続き、N-HPPを中心に数量を伸ばす。タイ増産投資効果も本格化
- 航空部材
堅調な航空機需要の取り込みやドローンを始めとした新分野の拡大を見込む
- 引き続き、中間膜、航空関連部材が分野をけん引



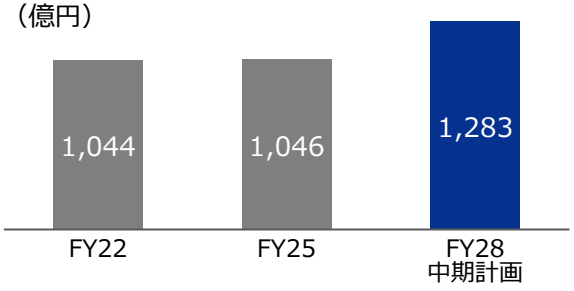
【N-HPP拡販】



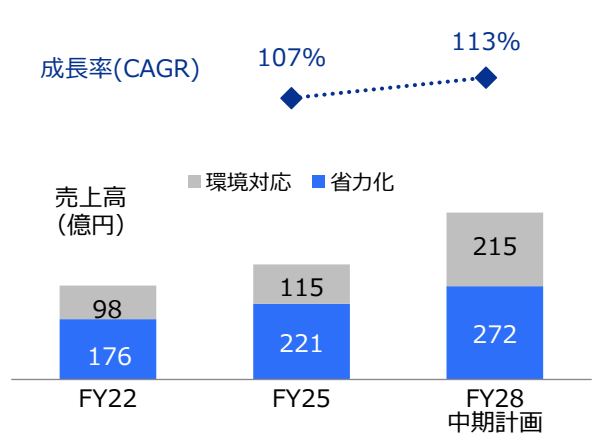
＊N-HPP：HUD、遮熱、カラー/デザイン膜の総称(高機能中間膜)
N-HPPはFY24からの運用の為、FY24からの比較

インダストリアル

省力化・環境対応製品の拡大
- 省力化・環境対応製品
付加価値の高い、省力化・環境対応製品の拡販に引き続き、注力。機能テープ、センシング技術を利用した介護施設向け商品等の拡販を加速



【省力化・環境対応製品拡販】

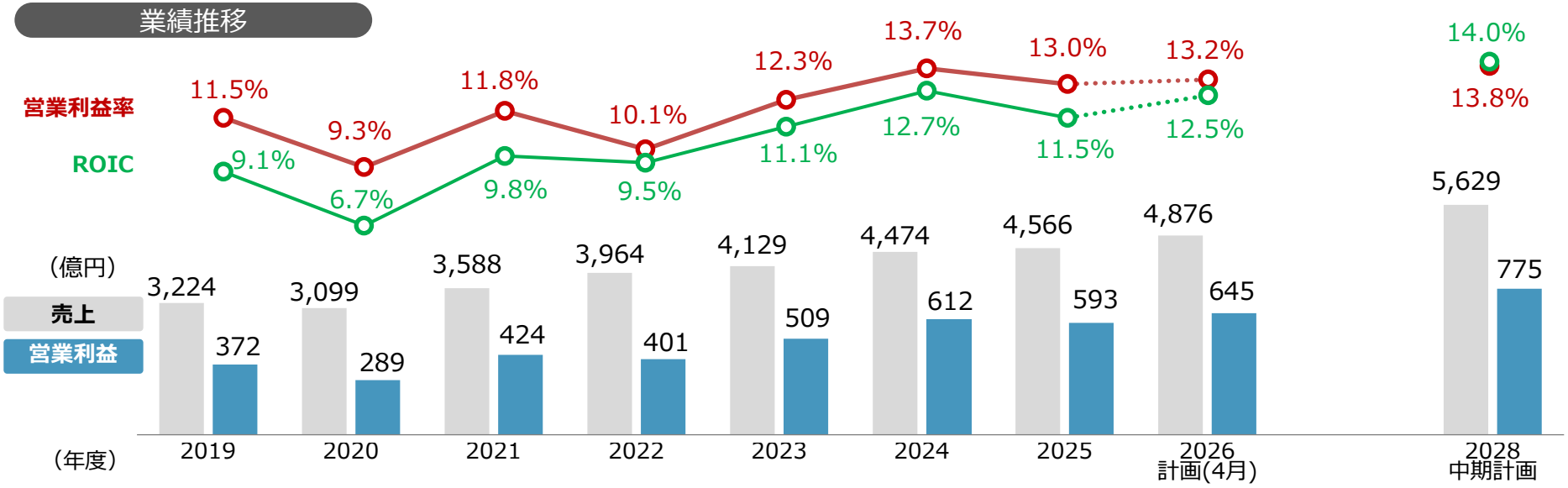


＊FY26より省力化・環境対応製品の採用基準を一部見直し
FY25は新基準の表記

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

業績推移

- 23年度、24年度では2年連続で過去最高益を更新。25年度は一時費用や開発加速による大幅な固定費増があったものの、高水準の利益を確保
- 新中期では、仕込みの成果を創出し、高付加価値品を拡大。営業利益率、ROIC共に過去最高を目指す



為替レート (期中平均)	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026	····	FY2028
/US$	¥109	¥106	¥112	¥135	¥145	¥153	¥151	¥155	····	¥145
/€	¥121	¥124	¥130	¥141	¥157	¥164	¥175	¥183	····	¥166

外部環境 主なM&A・戦略投資

- 2019年下期 Aerospace社
- 2020年2月～ COVID-19 感染拡大
- 2022年2月～ ロシアによるウクライナ侵攻
- 2026年2月～ 中東情勢の悪化
- 2018～19年 タイ、中国・フォーム 新工場稼働
- 2020年下期 欧州・中間膜 新ライン稼働
- 2023年下期 北米・放熱材料 新工場稼働
- 2024年上期 タイ・中間膜 半導体製造工程材料 導電性微粒子 生産能力増強決定
- 2025年上期 米国 関税措置発動

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

住宅カンパニー

カンパニープレジデント

吉田　匡秀

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り

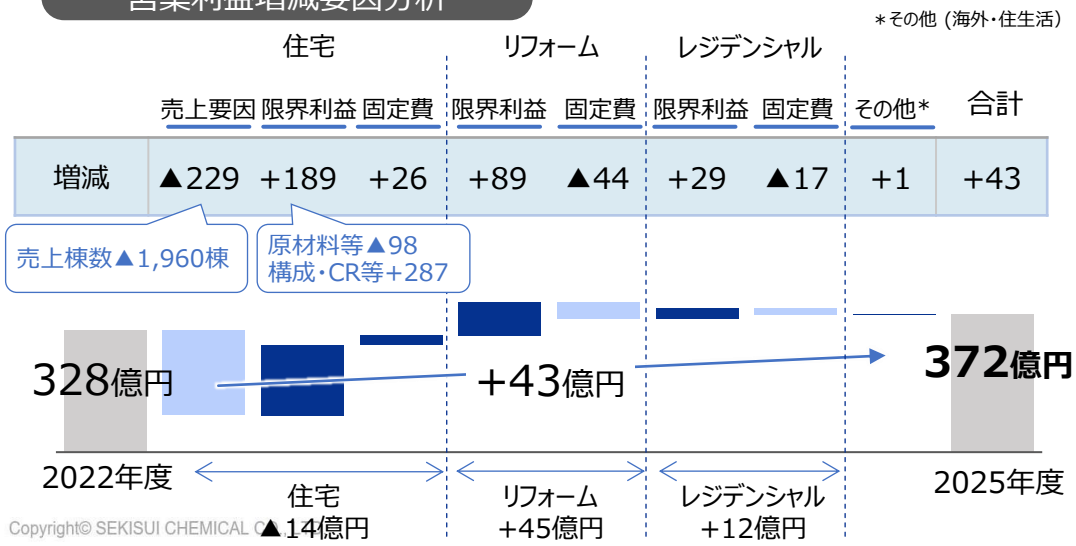
- 住宅事業は新築戸建市場の縮小により、量的成長に課題を残すも、収益性強化策の完遂により損益分岐棟数の引下げを実現
- 住宅事業偏重の事業ポートフォリオからの脱却に向け、リフォーム事業、レジデンシャル事業などの成長領域への投資は順調に進捗

事業別売上高・営業利益

（億円）

	2022年度		2025年度		増減		2025年度中期計画		差異	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
カンパニー全体	5,374	328	5,362	372	▲11	+43	5,800	400	▲438	▲28
住宅	3,636	205	3,420	191	▲216	▲14	3,750	233	▲330	▲42
リフォーム	973	80	1,149	124	+176	+45	1,100	98	+49	+26
レジデンシャル	652	42	739	54	+87	+12	830	57	▲91	▲3

営業利益増減要因分析



Drive 2.0における主な仕込み

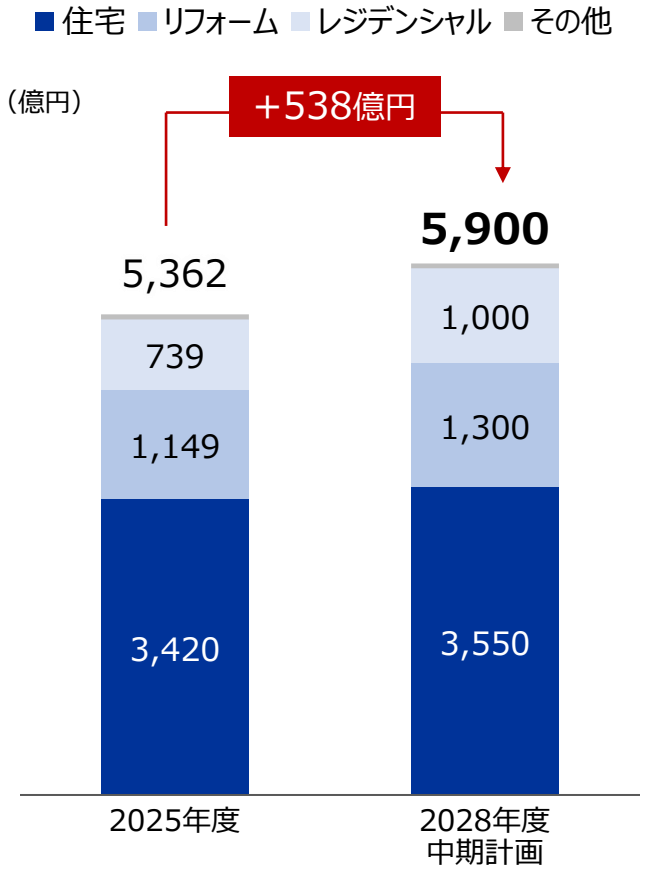
領域	投資/施策	内容・狙い
住宅	収益性強化策	**【固定費削減】** ・人員配置および生産体制最適化（損益分岐点棟数：▲18%（FY22比） **【エリア別商品戦略強化】** ・ハイエンド層向け高価格帯モデル「ELVIA」を開発・販売 ・一次取得者層向けコストパフォーマンスモデル「グランツーユーFR」を開発
	M&A	・木造軸組工法の展開による北海道エリアでのシェア獲得（アーキテックプランニング社）
リフォーム	営業体制強化	・住宅事業の収益性強化策に伴うシフト人員の育成、戦力化
	M&A	・北海道エリアでの外販リフォームおよび買取再販強化（クレアスト社）
レジデンシャル	M&A	・首都圏での土地仕入れ能力増強（ベンハウス社）
海外	拠点設立	・カナダでの事業展開に向けモジュラー製造の新会社設立
住生活	構造改革	・高齢者事業の譲渡

Copyright© SEKISUI CHEMICAL Co.

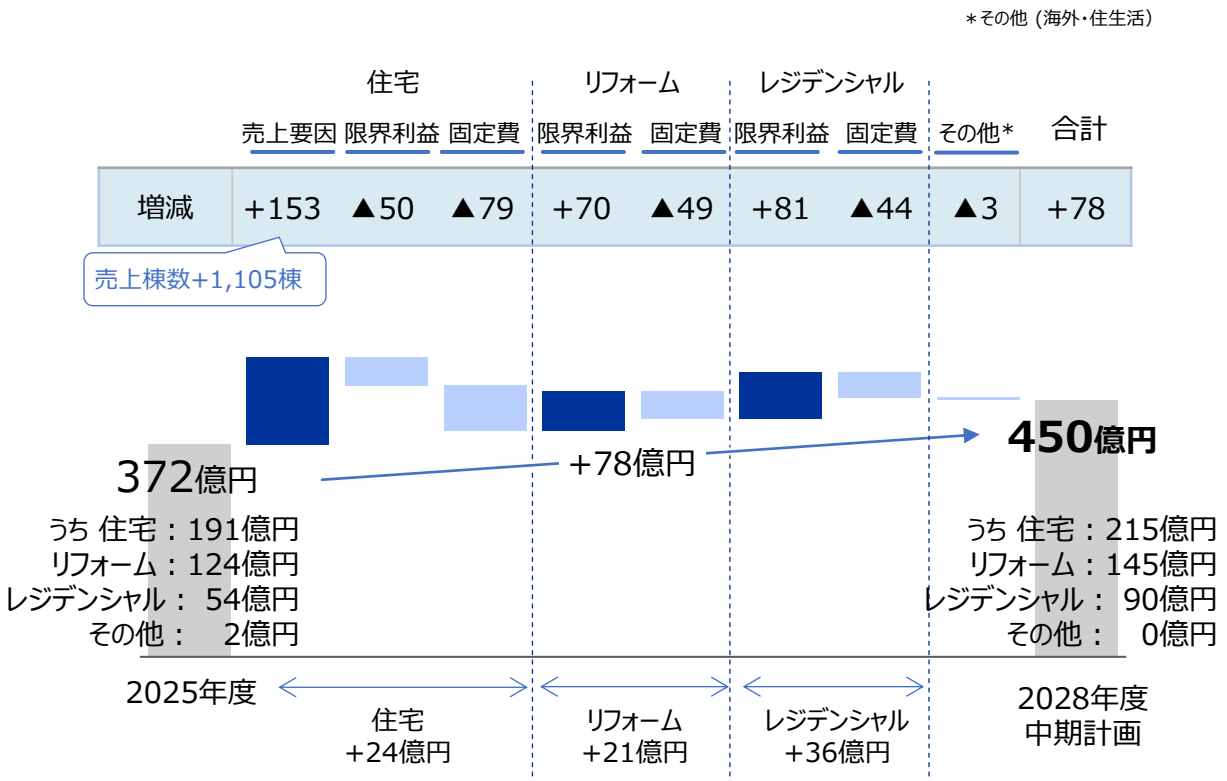
中期経営計画(Accelerate 2028)ターゲット

- Drive 2.0での仕込み成果創出と、さらなる成長投資を通じ、住宅事業偏重からの事業ポートフォリオ転換を加速
- 2028年度には、カンパニー制導入以降、過去最高となる売上高および営業利益の更新を目指す

売上高



営業利益増減要因分析



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

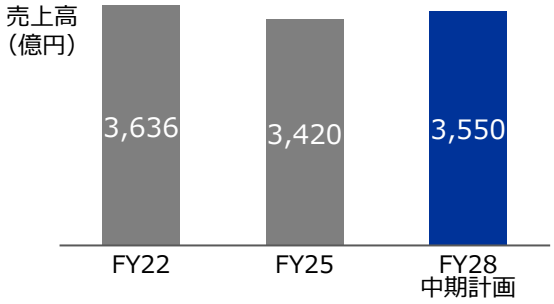
事業別施策

サブセグメント別の売上高推移と重要指標

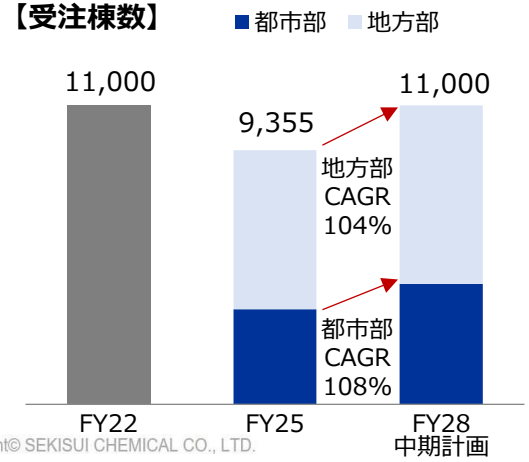
住宅

市場環境や地域特性を踏まえ、都市部と地方部の各エリアに適した販売戦略をM&Aも活用し推進

- 都市部：首都圏への経営資源集中化により戸建/分譲/集合の全領域で受注増大（2030首都圏1.5倍戦略）
- 地方部：分譲強化およびエリアプライシングによる量増（販売・生産一体のエリア最適化戦略）



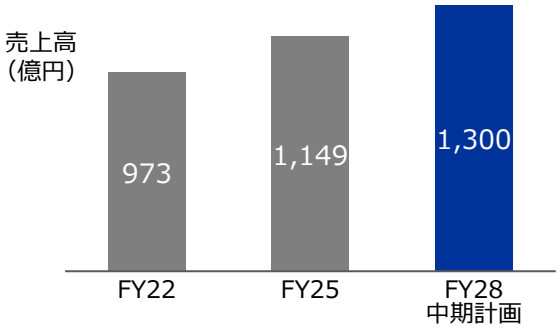
【受注棟数】



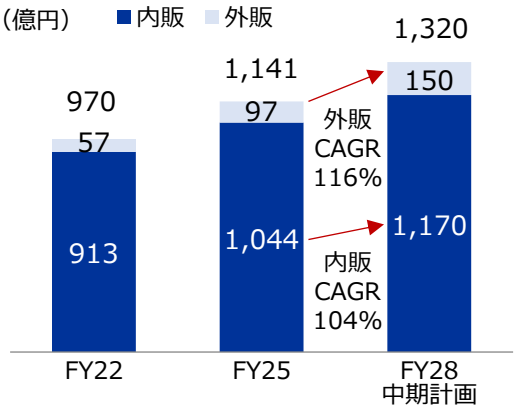
リフォーム

顧客コミュニケーションの強化による着実な伸長と成長領域への積極投資

- 内販：築35年超への提案拡大に注力
築60年超の顧客フォロー体制確立
- 外販：都市部の販売拠点拡大と人材強化、グループ連携とM&Aによるエリア拡大



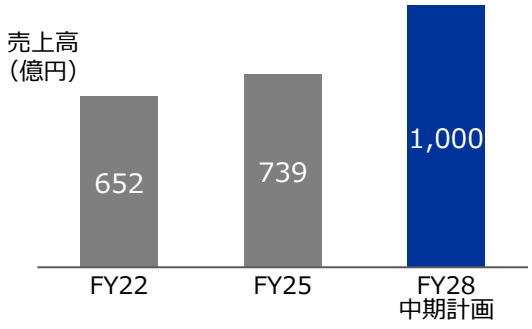
【内販・外販別受注高】



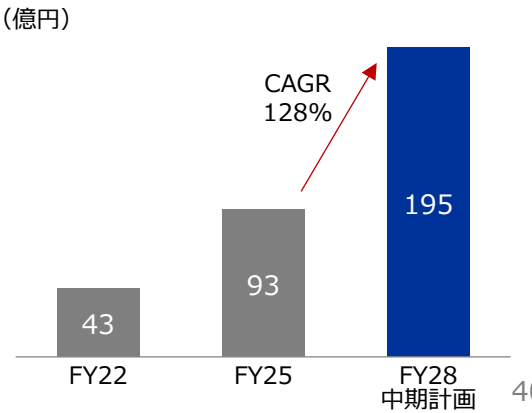
レジデンシャル

賃貸管理・まちづくりで着実に成長を図るとともに、買取再販事業で成長の加速を目指す

- 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を増大
- 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



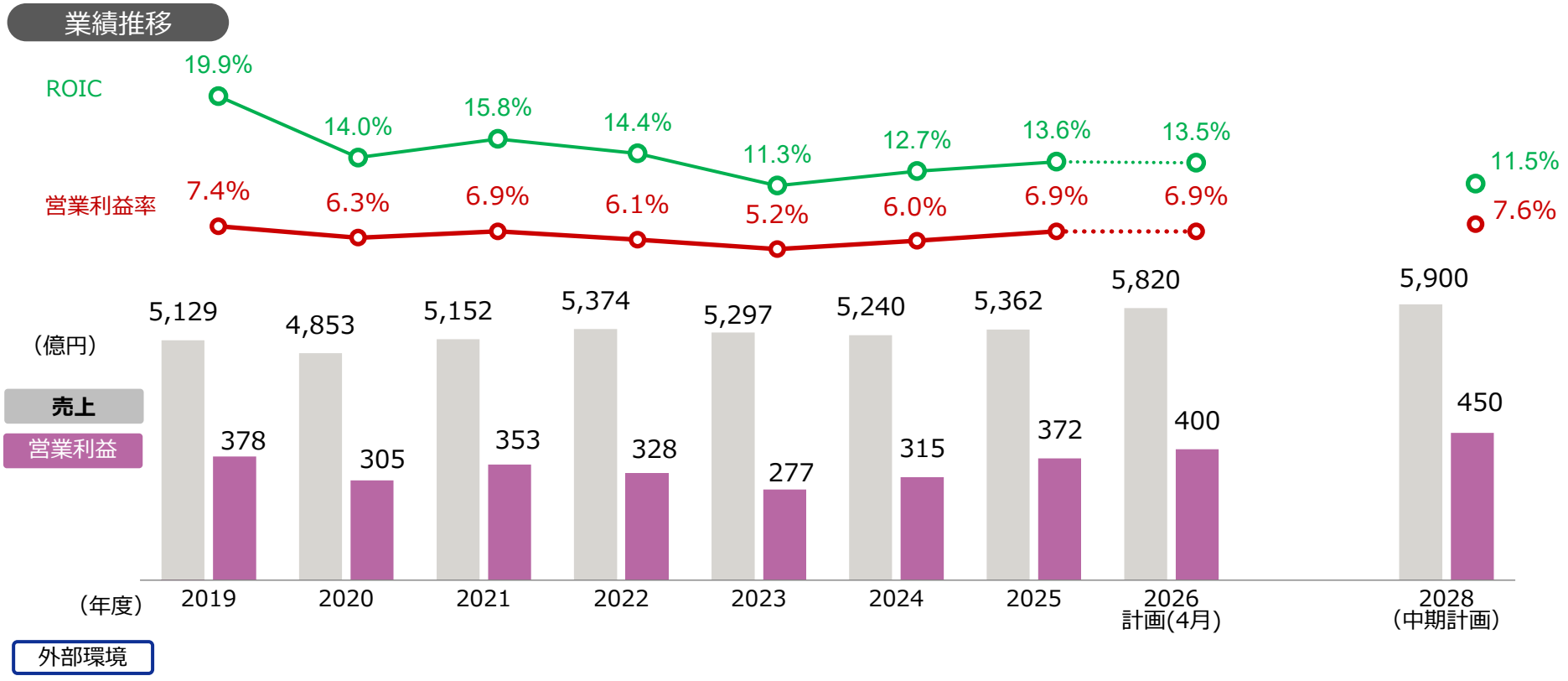
【買取再販売上高】



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

業績推移

- 住宅事業はビジネスモデル革新による量的拡大と収益性の向上により安定的な成長フェーズへ
- 資本効率を重視した投資規律のもと、成長領域と位置付ける、リフォーム事業、レジデンシャル事業への投資を積極化し、事業ポートフォリオ変革を推進（ROIC：10%以上を目安に管理）



外部環境

2019年10月 消費増税 <8%→10%>

2020年2月～ COVID-19 感染拡大

2022年2月～ ロシアによるウクライナ侵攻

2026年2月～ 中東情勢の悪化

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

環境・ライフラインカンパニー

カンパニープレジデント

平居 義幸

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り

環境・ライフライン

- 重点拡大製品の拡販、スプレッド拡大も国内外市況低迷の長期化により中期計画未達
- 海外マーケティング強化、CVC出資等、成長施策に向けた仕込みは順調に進捗

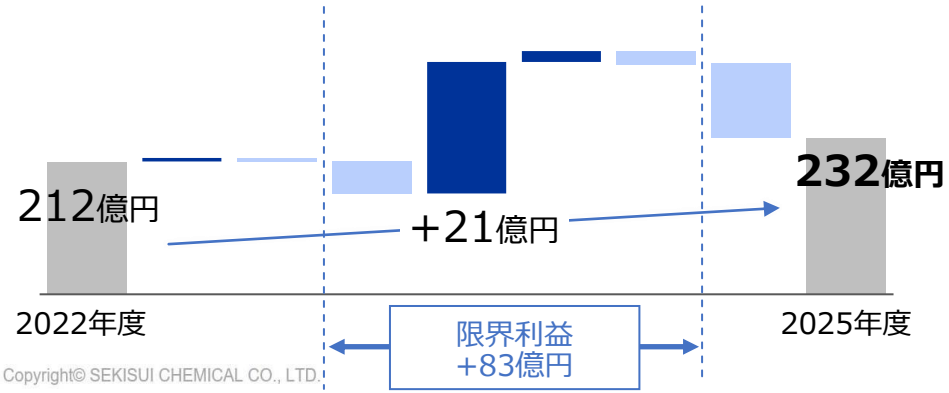
カンパニー・戦略3分野売上高

（億円）

	2022年度		2025年度		増減		2025年度中期計画		差異	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
カンパニー全体	2,343	212	2,404	232	+61	+21	2,610	250	▲206	▲18
パイプ・システムズ	1,137	-	1,109	-	▲28	-	1,316	-	▲207	-
住・インフラ複合材	795	-	824	-	+29	-	891	-	▲67	-
インフラ・リニューアル	305	-	389	-	+84	-	363	-	+26	-

営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	+3	▲3	▲27	+111	+9	▲11	▲63	+21



Drive 2.0における主な仕込み

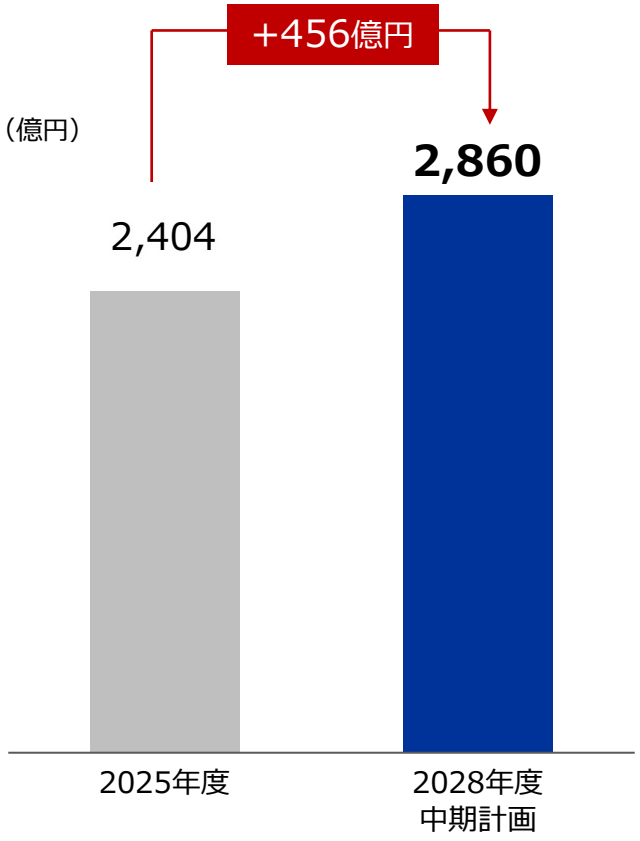
テーマ / セグメント		主な実績
成長施策	海外	• 能力増強投資（FFU：オランダ、CPVC：タイ） • インド販売拠点設立 • 北米、インド、ASEANでの新規需要発掘
	国内	• 重点拡大製品の仕様化進捗（インフラ老朽化・人手不足対策等）
	新製品・革新領域	• 上市19件（内 革新領域3件） • CVC出資3件
	資源循環	• 5社協業による給水給湯管の施工端材を活用した資源循環スキーム構築
基盤強化	生産性改善	• DXツールの定着による業務効率化 • デジタルマーケティングの仕組構築 • 生産自動化・省力化投資の進捗
	収益性確保	• 総コスト上昇に対する価格転嫁の実施(環境変化への機動的対応) • 信越ポリマー管材事業譲受

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

中期経営計画(Accelerate 2028)ターゲット

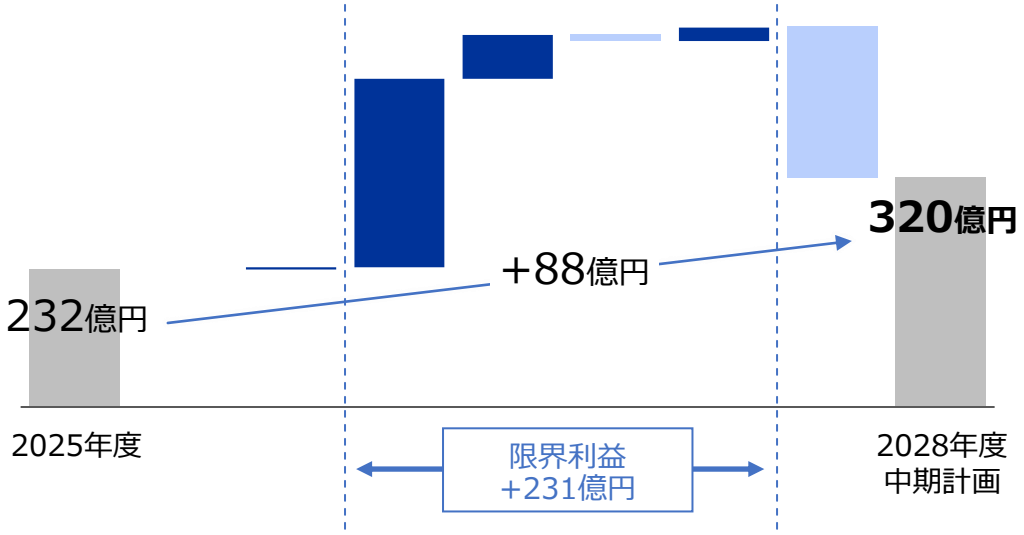
機能材、管路更生、CPVCを中心とした海外売上増と重点拡大製品の拡販により「数量・構成」を改善。「売値」維持によるスプレッド確保も推進し、営業利益320億円を目指す

売上高



営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	数量・構成	売値	原料	CR等	固定費	合計
増減	0	+2	+181	+42	▲6	+13	▲145	+88



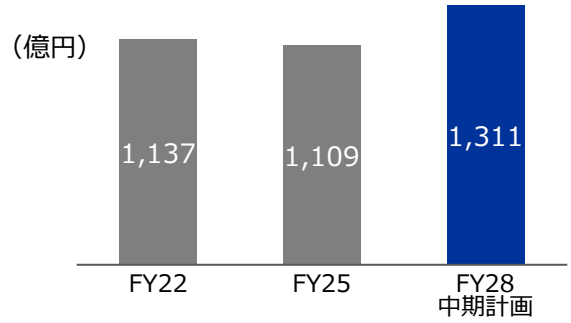
Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

戦略3分野

戦略3分野売上高推移

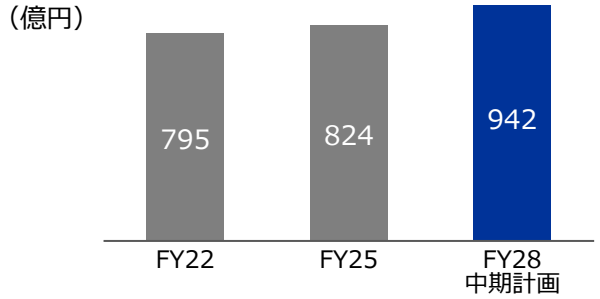
パイプ・システムズ

- 管材群：重点拡大製品の拡販とスプレッド維持に注力
- CPVC：新製品拡販と販売エリア拡大に注力



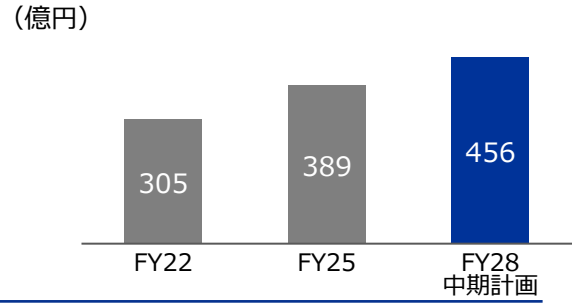
住・インフラ複合材

- FFUまくらぎ：欧州は生産能力増強と新製品投入による更なる拡大。北米は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



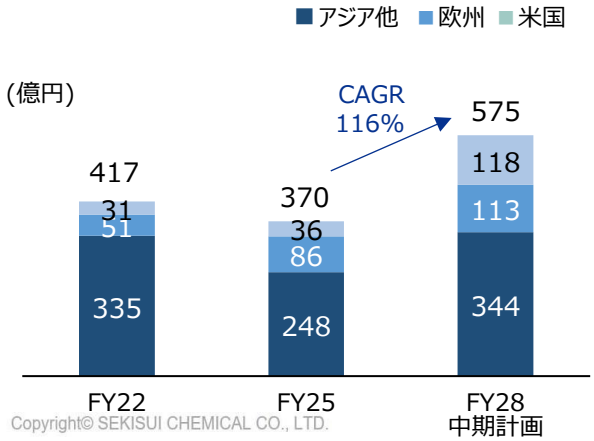
インフラ・リニューアル

- 管路更生：全国重点調査による更新需要の取込み最大化。海外は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
- アクアシステム：差別化工法を武器に給水用パネルタンクの更新需要獲得に注力

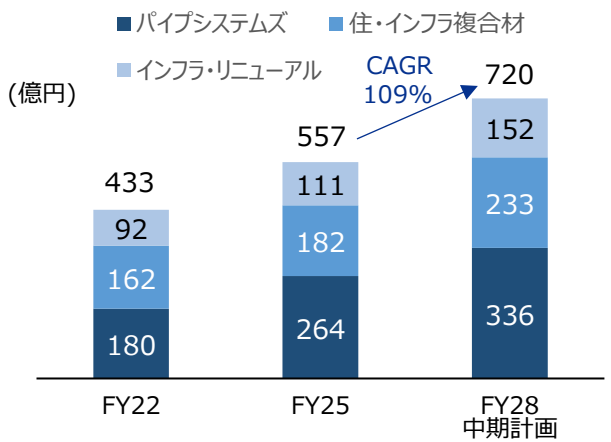


重要指標

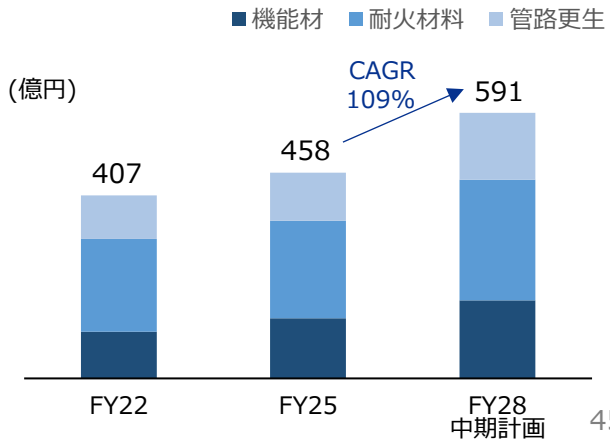
【海外売上高】



【重点拡大製品売上高（国内）】



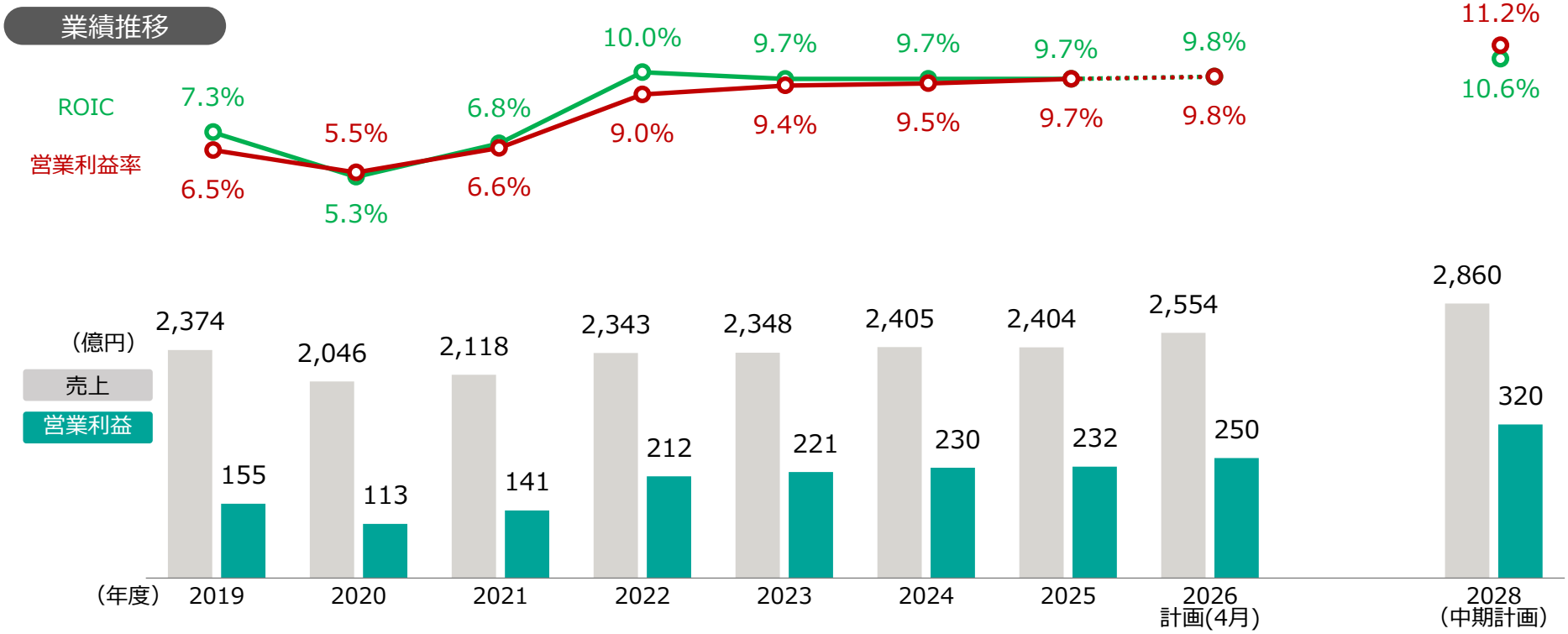
【成長牽引事業売上高】



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

業績推移

- 2025年度は4期連続の最高益更新を達成。利益成長の持続と更なる伸長を実現
- 海外事業の拡大、重点拡大製品拡販、M&A・CVCシナジー発現、スプレッドの維持継続に注力
- 生産性改善の取組みを推進し、営業利益率11%超の達成を目指す



外部環境

2019年10月	2020年2月～	2021年7-8月	2026年2月～
消費増税 <8%→10%>	COVID-19 感染拡大	東京オリンピック	中東情勢の悪化

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

メディカル事業

積水メディカル株式会社
代表取締役社長
山下　浩之

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

Drive 2.0の振り返り

- 米国感染症検査キットの需要減、中国の医療費抑制策により検査の市況が悪化
- 原料価格上昇および一過性の廃棄増も影響し、前中期は大幅未達。
  前々中期（Drive 2022）からも減益

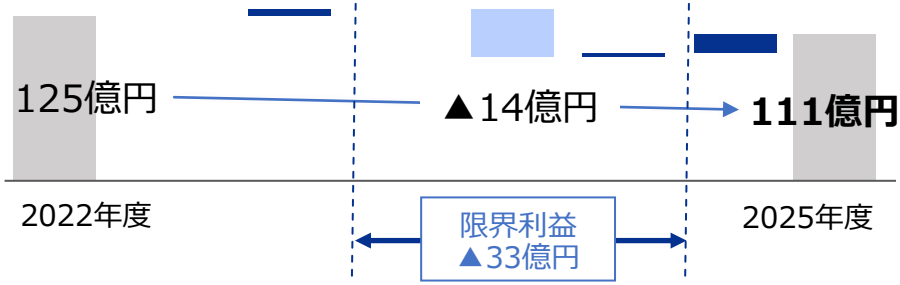
事業別売上高

（億円）

	2022年度		2025年度		増減		2025年度中期計画		差異	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
メディカル計	897	125	937	111	+40	▲14	1,125	180	▲188	▲69
検査国内	309	-	324	-	+15	-	336	-	▲12	-
検査海外	412	-	419	-	+7	-	599	-	▲180	-
医療	176	-	195	-	+19	-	199	-	▲4	-

営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	検査国内	検査海外	医療	固定費	合計
増減	0	+5	0	▲36	+3	+14	▲14



Drive 2.0における主な仕込み

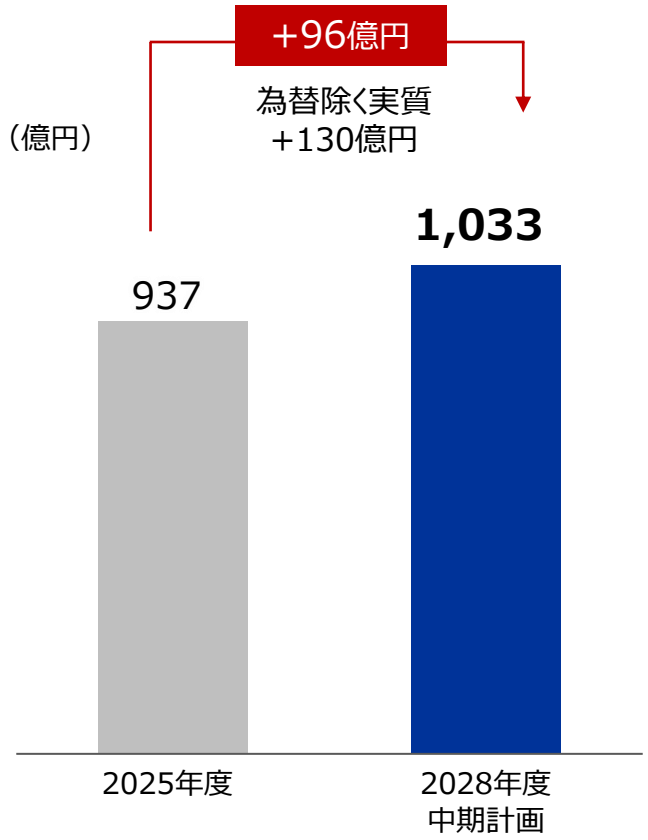
	仕込み	(課題)
検査国内	免疫項目シェア拡大 血液凝固機器の新製品上市（25年上）	原価上昇に対するCRの不足
検査海外	欧米：新規アライアンス案件獲得、設備投資実施 中国：国産血液凝固機器の上市（25年下）	呼吸器感染症の流行・需要への依存
医療事業	国内設備投資による生産能力増強と新規受注増 Ceglu上市による細胞培養資材事業参入（25年上）	英国酵素事業におけるGMP設備投資の遅延に伴う仕込み遅れ

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

中期経営計画（Accelerate 2028）ターゲット

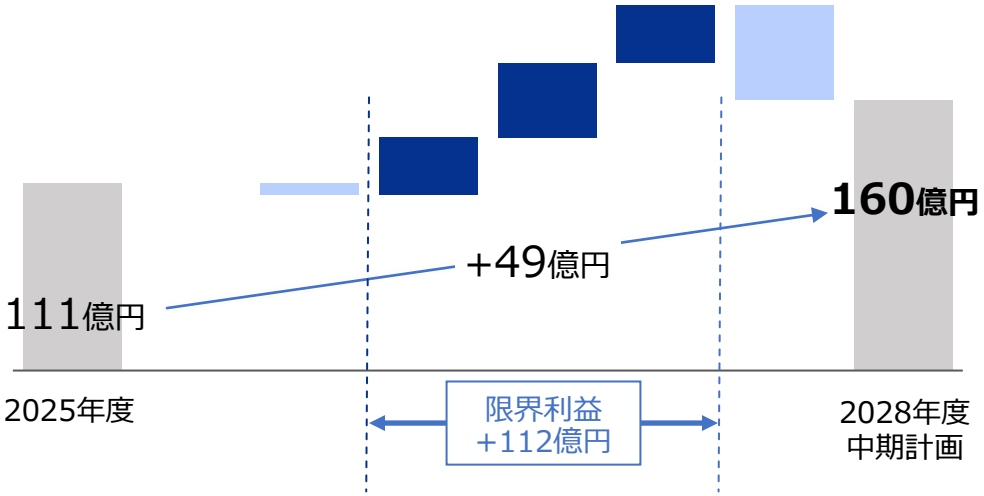
- 検査：コア領域シェア拡大、新製品の継続投入、アライアンス強化による海外拡大
- 医療：国内・海外での設備投資の効果発現による新規受託獲得

売上高



営業利益増減要因分析

	連結増減	為替	検査国内	検査海外	医療	固定費	合計
増減	0	▲7	+34	+44	+34	▲56	+49



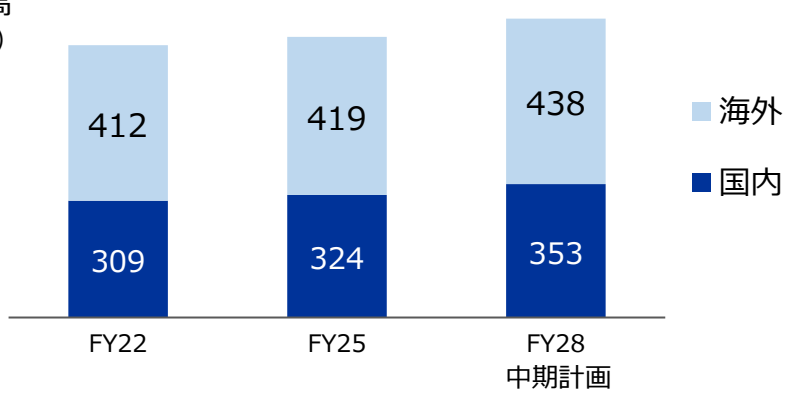
Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

事業別施策

検査事業

既存コア・強化：（国内）免疫・血液凝固のシェア拡大
（海外）アライアンス強化による拡販
革新領域：デジタル検査とプレシジョンメディシン（精密医療）に参入

売上高
（億円）



【検査分野戦略マップ】

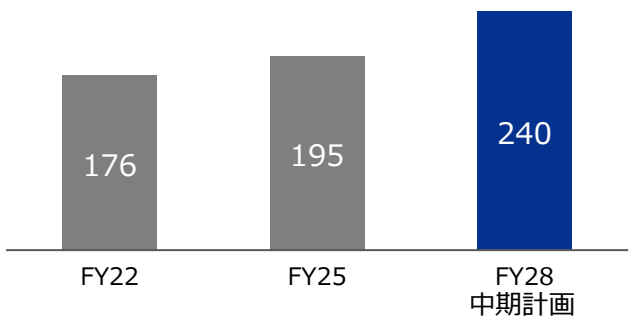


*POC：Point of testing（迅速検査）

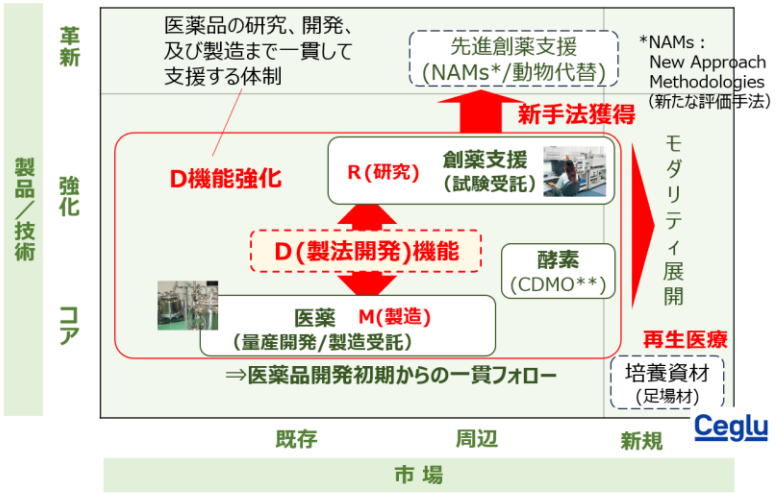
医療事業

既存コア/強化：医薬品の研究・開発・製造を一貫して支援する体制を構築
新規受託獲得力を向上
革新領域：細胞培養資材Cegluの拡販、動物代替創薬研究技術の開発

売上高
（億円）



【医薬分野戦略マップ】



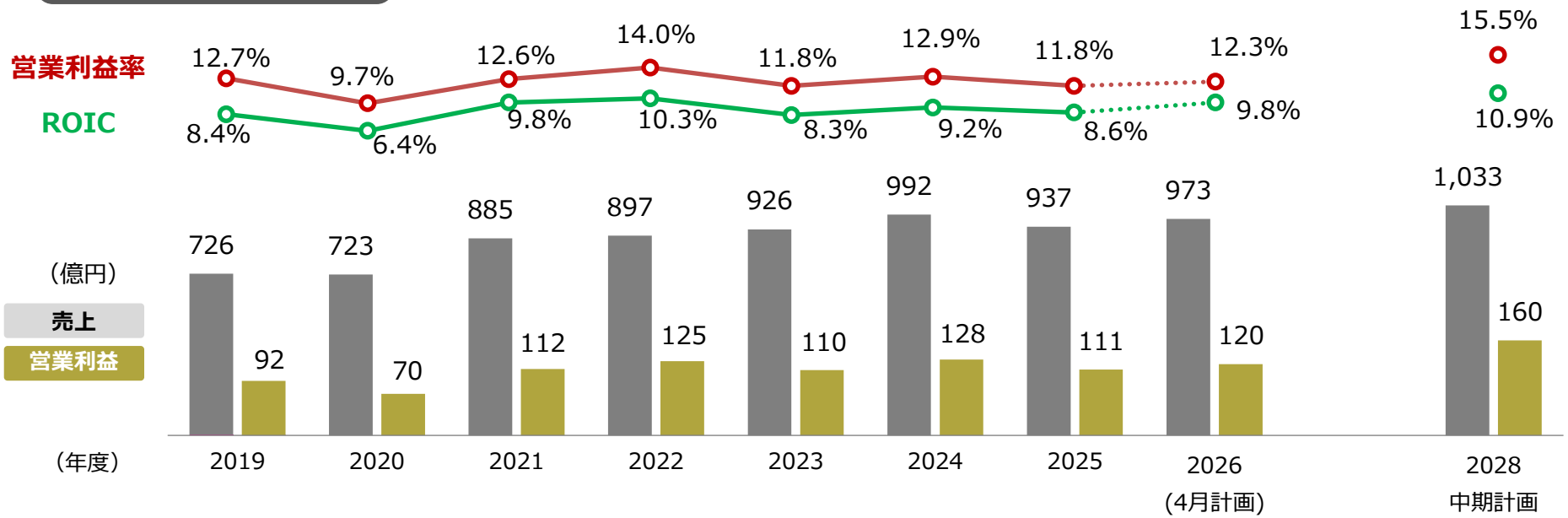
**CDMO：医薬品開発製造受託機関

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

業績推移

- 市況影響を受け、前中期は事業成長が停滞。2025年度後半より収益改善策に着手
- コア・強化領域での新製品・新規受託案件で業容拡大。持続成長に向け仕込みを強化

業績推移



為替レート（期中平均）	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026	……	FY2028
/US$	¥109	¥106	¥112	¥135	¥145	¥153	¥151	¥155	……	¥145
/€	¥121	¥124	¥130	¥141	¥157	¥164	¥175	¥183	……	¥166

外部環境

- 2020～2022年 COVID-19流行・各国行動制限
- 2022～2024年 中国医療費抑制策浸透 集中購買制度拡大・定着
- 2025年1月 米国政権交代 Medicare/Medicaid抑制
- 2026年2月～ 中東情勢の悪化

主な投資・施策

- 2022年 XenoTech社 株式譲渡
- 2023年3月 医薬・岩手工場 新棟稼働
- 2025年下期 米国・中国にて 拠点集約
- 2027年 酵素・英国工場 GMP対応稼働

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.

スライドに記載されている見込、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基づいて作成されております。
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うる
ことを、ご承知おきください。

＊ 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。

Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.



Copyright© SEKISUI CHEMICAL CO., LTD.